



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM ECONOMIA INTERNACIONAL

DISSERTAÇÃO:

O SECTOR DOS TÊXTEIS E VESTUÁRIO PORTUGUÊS:
CONTRIBUIÇÃO PARA UMA ESTRATÉGIA
COMPETITIVA

AUTOR: Maria do Rosário de Meireles Ferreira Cabrita

ORIENTAÇÃO: Doutor Joaquim Alexandre dos Ramos Silva

JÚRI:

Presidente: Doutor Manuel Avelino de Jesus

Vogais : Doutor Mário Lino Barata Raposo

Doutor Joaquim Alexandre dos Ramos Silva

Março/ 2000



A meu pai...

Com muita saudade



AGRADECIMENTOS

Uma nota de agradecimento a todos aqueles que, de uma forma directa ou indirecta contribuíram para a realização deste trabalho de dissertação.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Joaquim Ramos Silva pelo profissionalismo e rigor sempre manifestado na condução deste trabalho, pelas suas sugestões e críticas que constituíram uma fonte importante de estudo e investigação. Uma referência especial aos seus valores humanos, expressos na manifestação da sua disponibilidade interior e na partilha do entusiasmo que constituíram sempre um excelente contributo.

A todas as empresas que tornaram possível o conhecimento de dados e informação colaborando no preenchimento do inquérito ou concedendo entrevistas.

Ao Dr. Augusto Lobo, Director do CENESTAP e ao Eng^o Prata de Sousa, da ANIL, pela disponibilidade encontrada no facultar de informação.

Aos familiares e amigos que me animaram neste trabalho, em especial à Suzana pelo incentivo e encorajamento que dela recebi.

Por último, um agradecimento muito particular ao Luis, Cristina e Ana pela compreensão que souberam ter quando tive que estar ausente, pelo apoio e presença amiga quando era necessário. Este trabalho é também parte das suas vidas.

RESUMO

Os têxteis e vestuário constituem uma das mais antigas e tradicionais indústrias transformadoras em todo o mundo. Ainda hoje, o processo de industrialização nos países de economia menos avançada encontra nesta indústria o motor do seu desenvolvimento. Ao longo dos séculos ela tem sido motivo de interesse, debate e acção por parte dos governos. Mas, tratando-se de uma indústria tradicional o que a torna tão polémica? - A razão está na sua substancial contribuição para o produto, emprego e comércio externo dos países. Analisamos as alterações estruturais durante as duas últimas décadas e os factores que condicionam as mudanças e ajustamentos. A necessidade de reestruturar advém das pressões geradas por mudanças na tecnologia, organização, procura, distribuição, pela globalização da produção e liberalização do comércio internacional. Neste cenário, surgem dois grandes grupos de países: os que, com custos salariais mais baixos, têm vindo a aumentar a produção e as exportações, e os países de alto rendimento que têm vindo a reduzir progressivamente a produção mas empolando as importações. Este tipo de desenvolvimentos tem dado origem a posições controversas, colocando-se a questão de saber se esta indústria terá futuro, em termos da sua competitividade, nos países de economia avançada. Veremos que esta indústria na União Europeia tem condições intrínsecas que lhe conferem competitividade.

Contudo, a questão central neste nosso trabalho é a indústria portuguesa dos têxteis e vestuário. É claramente reconhecida a sua importância como fonte de emprego, com impacto especial em algumas regiões, e a sua contribuição para o valor acrescentado bruto e na balança comercial portuguesa. Portugal possui uma longa experiência nesta indústria que remonta ao século passado e a existência de uma fileira e proximidade geográfica aos mercados europeus são oportunidades únicas. Utilizamos como base de análise dados estatísticos que nos permitem posicionar o nosso país no contexto europeu, bem como os resultados de questionários dirigidos a algumas empresas, procurando cobrir todos os segmentos. As nossas conclusões indicam que Portugal poderá ter uma indústria competitiva se os esforços de reestruturação forem concentrados em produtos especializados privilegiando atributos como: qualidade, *design*, imagem, resposta rápida, fabricados por empresas flexíveis e líderes inovadores.

Palavras Chave: indústria de têxteis e vestuário, Portugal, factores dinâmicos de competitividade, estratégia, inovação, qualidade.

ABSTRACT

Textiles and clothing constitute one of the oldest and most traditional manufacturing industries in the world. Even today, the industrialisation process in developing countries continues to meet in this industry its motor of development. Over the centuries it has been a subject of interest, debate and government action. But, if it is a traditional activity what renders this industry so polemic? - The reason is: the substantial contribution to manufacturing output, employment and foreign exchange earnings. We perform a study of the changing industry's structure during the last two decades and the factors that influence the changes and adjustments. The need to restructure this industry stems from the pressures generated by changes in technology, organization, demand, distribution and the globalisation of production and liberalization of international trade. In this scenario, two main groups of countries now face each other in this industry: the low labour cost with continuously rising production and exports and high income countries, with declining production but rising imports. This type of developments has given rise to beliefs that this industry in advanced industrialised countries will have a gloomy future and will no longer be competitive. Can we confirm such beliefs? - We will see that the European Union's textile and clothing industry is able to continue to compete vigorously.

Central to our concerns is the case of the portuguese textile and clothing industry. It is clearly known its importance as a source of employment, namely in some specific regions, and its contribution to the national value added and foreign exchange earnings. Portugal has a very old textile tradition, since the last century, and the existence of a rank and our proximity to the european markets are fundamental issues in the future potencial of this industry. We have used as research background a profusion of statistical data concerning the portuguese position in the european scenario, as well as the answers of a questionnaire applied to a certain number of companies covering all segments of the textile rank. Our conclusions indicate that the portuguese textile and clothing industry may become a very competitive one if restructuring efforts concentrate on specialized products emphasizing quality, design, image, quick response, which should be produced by flexible companies with innovative leadership.

Key Words: textile and clothing industry, Portugal, dynamic factors of competitiveness, strategy, innovation, quality.

ÍNDICE

Dedicatória	2
Agradecimentos	3
Resumo	4
Abstract	5
Lista de quadros	9
Lista de figuras	11
Lista de anexos	12
Lista das siglas e abreviações utilizadas	14
INTRODUÇÃO	15

CAPÍTULO 1 - O Sector dos Têxteis e Vestuário - Sua Caracterização, Enquadramento Internacional e Evolução Recente

1.1 - Breve caracterização do sector	23
1.1.1- Especificidades do subsector têxtil	27
1.1.2- Especificidades do subsector de vestuário	28
1.2 - Desenvolvimento do “cluster” têxtil	31
1.2.1 - Ciclo de vida e seu impacto no comércio internacional	32
1.2.2 - Sector maduro	37
1.3 - Enquadramento internacional	38
1.3.1 - Aspectos estruturais	38
1.3.2 - Revolução tecnológica e dinâmica concorrencial	44
1.3.3 - Diversificação dos produtos	47
1.3.4 - Globalização da produção	49
1.3.5 - Marketing e distribuição	51
1.3.6 - Protecção	52
1.4 - Evolução recente do sector	65
1.4.1 - Reestruturação e modernização como resposta às alterações estruturais	65
1.4.2 - Breve cenário do enquadramento do STV português	69

CAPÍTULO 2 - O Sector dos Têxteis e Vestuário no Contexto da União Europeia

2.1 - Indicadores estruturais do sector - cenários de evolução	73
--	----

2.1.1 - Produção, emprego e produtividade	73
2.1.2 - Investimento e utilização da capacidade instalada	85
2.2 - Comércio externo	88
2.2.1 - Evolução da estrutura do comércio externo da União Europeia	89
2.2.2 - Evolução da estrutura do comércio externo em Portugal	92
2.2.3 - Parceiros comerciais	96
2.3 - O mercado de têxteis e vestuário na União Europeia	100
2.3.1 - Estrutura do consumo	100
2.3.2 - Alterações estruturais na distribuição	103
2.4 - Políticas Comunitárias dirigidas ao STV	105
2.4.1 - Objectivo	105
2.4.2 - Âmbito de intervenção	106

CAPÍTULO 3 - O Sector dos Têxteis e Vestuário Português e o Novo Paradigma da Competitividade

3.1- Investigação empírica	110
3.1.1 - Objectivo	111
3.1.2 - Metodologia	112
3.1.3 - Identificação das empresas da amostra	114
3.2 - Potencial humano	115
3.2.1 - Caracterização dos quadros dirigentes	116
3.2.2 - Motivação das empresas na formação e reciclagem de pessoal	118
3.2.3 - Sistema de formação profissional	121
3.3 - Estrutura produtiva	123
3.3.1 - Tipologia da produção e grau de integração vertical	123
3.3.2 - Origem das matérias-primas e razões que levam as empresas a importar	126
3.3.3 - Subcontratação - alternativa estratégica	128
3.4 - Mercado e formas de abordagem	133
3.4.1 - Intensidade exportadora	134
3.4.2 - Formas de abordagem e antiguidade da presença em mercados externos	136
3.4.3 - Factores dinamizadores das vendas nos mercados externos	138

3.4.4 - Distribuição dos produtos nacionais no exterior e estrutura de apoio	139
3.4.5 - Destino das exportações	140
3.4.6 - Determinantes do processo de industrialização	150
3.5 - Factores dinâmicos de competitividade	141
3.5.1 - Inovação - um processo dinâmico	141
3.5.2 - Investimento em actividades que sustentam a inovação	143
3.5.3 - Tecnologia	150
3.5.4 - Flexibilidade - um imperativo para a competitividade sustentada	152
3.5.5 - O movimento “quick response”	153
3.5.6 - Política de qualidade	154
3.5.7 - Política de marca como vector estratégico	158
3.5.8 - A caminho de uma eco-indústria	157
3.6 - Orientação estratégica	158
3.6.1 - Cooperação	159
3.6.2 - Acções prioritárias com vista à formulação de estratégias competitivas	162
3.6.3 - Factores críticos de sucesso	163
3.6.4 - Ameaças e oportunidades do meio envolvente	164
3.6.5 - Acontecimentos recentes com relevância na evolução recente do STV	166
3.7 - Diamante do sector têxtil e de vestuário	167
CAPÍTULO 4 - Conclusões	174
4.1 - Conclusões gerais	175
4.1.1 - Obtidas a partir do estudo da bibliografia	175
4.1.2 - Obtidas no estudo empírico	178
4.2 - Perspectivas para o desenvolvimento do tema	181
BIBLIOGRAFIA	183
ANEXOS	196

LISTA DE QUADROS

CAPÍTULO I

Quadro 1.1 - Número de empresas nas 250 maiores	28
Quadro 1.2 - Ranking das maiores empresas têxteis	28
Quadro 1.3 - Dimensão e quota de mercado das 326 maiores empresas da tríade	30
Quadro 1.4 - Distribuição das 40 maiores empresas de vestuário da tríade -1996	30
Quadro 1.5 - As dez maiores empresas de vestuário do mundo	30
Quadro 1.6 - Exportações mundiais por produtos	39
Quadro 1.7 - Distribuição geográfica da oferta mundial de têxteis e vestuário	40
Quadro 1.8 - Os quinze maiores exportadores mundiais de vestuário	43
Quadro 1.9 - Comércio mundial de têxteis e vestuário - 1997	44
Quadro 1.10 - Formas de participação na internacionalização da produção	50
Quadro 1.11 - Quadro de contrapartidas nas negociações do Uruguay Round	55
Quadro 1.12 - Etapas e objectivos da liberalização via “integração”	57
Quadro 1.13 - Importações ATV da UE	58
Quadro 1.14 - Processo de ajustamento estrutural	67

CAPÍTULO II

Quadro 2.1 - Produção têxtil e de vestuário na UE ₁₅	73
Quadro 2.2 - Estimativas da evolução da produção de têxteis e vestuário na UE	74
Quadro 2.3 - Indicadores de actividade em Portugal - 1995	76
Quadro 2.4 - Peso (%) da produção na UE ₁₅	77
Quadro 2.5 - Peso (%) do emprego na UE ₁₅	77
Quadro 2.6 - Emprego por nível de habilitação (%)	78
Quadro 2.7 - Produtividade no trabalho 1990-2005	81
Quadro 2.8 - Especialização da produção	83
Quadro 2.9 - UE ₁₅ : Indicadores do comércio externo nos têxteis e vestuário	89
Quadro 2.10 - UE ₁₅ : Os dez maiores parceiros nas importações de têxteis	90
Quadro 2.11 - UE ₁₅ : Os dez maiores parceiros nas exportações de têxteis	90
Quadro 2.12 - UE ₁₅ : Os dez maiores parceiros nas importações de vestuário	91

Quadro 2.13 - UE ₁₅ : Os dez maiores parceiros nas exportações de vestuário	91
Quadro 2.14 - Evolução das exportações portuguesas	93
Quadro 2.15 - Evolução das importações portuguesas	95
Quadro 2.16 - Saldo da balança comercial e rácio exportação/ importação	95
Quadro 2.17 - Os dez principais parceiros comerciais	97
Quadro 2.18 - Distribuição geográfica da procura mundial de vestuário	100
Quadro 2.19 - Consumo aparente de têxteis e vestuário na UE	100
Quadro 2.20 - Consumo final de têxteis e vestuário na UE	102

CAPÍTULO III

Quadro 3.1 - Competências futuras <i>versus</i> presentes	120
Quadro 3.2 - Lógicas da subcontratação assentes no benefício “não preço”	132
Quadro 3.3 - Exemplos de diversificação para negócios afins ao vestuário	155
Quadro 3.4 - Evolução das necessidades empresariais	177

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - O sector têxtil e suas articulações técnicas	25
Figura 1.2 - Comportamento da balança comercial ao longo do ciclo do produto	34
Figura 2.1 - Produtividade dos têxteis e vestuário - 1990/1996	79
Figura 2.2 - Peso do investimento no VAB nos têxteis e vestuário - 1993/1996	80
Figura 2.3 - UE ₁₅ : Rácio preços de exportação/ importação - vestuário	84
Figura 2.4 - Evolução das importações e exportações de máquinas para tecelagem na Ásia, UE e continente Americano no período 1984-1993	86
Figura 2.5 - Evolução das importações e exportações de máquinas para fiação na Ásia, UE e continente Americano no período 1984-1993	86
Figura 2.6 - Alterações estruturais no comércio de retalho de vestuário na UE	104
Figura 3.1 - Determinantes da competitividade nacional	167
Figura 3.2 - Exemplos de <i>clusters</i> regionais em Portugal	171

LISTA DE ANEXOS

Anexo I - Informação de apoio ao capítulo I	197
Anexo I.1 - Principais características e fins a que se destinam as fibras químicas	197
Anexo I.2 - IMIT - Iniciativa para a Modernização da Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa	198
 Anexo II - Informação de apoio ao capítulo II	 204
Anexo II.1 - Regiões de têxteis e vestuário na UE - 1991	204
Anexo II.2 - A indústria de têxteis e vestuário na UE - cenário optimista	205
Anexo II.3 - Custos laborais por países	206
Anexo II.4 - O essencial da regulamentação relativa ao TAP	207
Anexo II.5 - Intensidade tecnológica das vendas para a UE ¹⁵ - 1988-1995	208
Anexo II.6 - Apoio ao STV português no quadro das políticas da UE	209
 Anexo III - Informação de apoio ao capítulo III	 214
Quadro III.1 - Distribuição das empresas da amostra segundo a dimensão e o segmento	214
Quadro III.2 - Identificação das empresas da amostra	215
Quadro III.3 - Caracterização e qualificação dos quadros dirigentes	216
Quadro III.4 - Grau de dificuldade na contratação de pessoal	217
Quadro III.5 - Motivos que levam a empresa a promover formação	217
Quadro III.6 - Sistema de formação profissional	218
Quadro III.7 - Tipologia da produção	218
Quadro III.8 - Grau de integração vertical	218
Quadro III.9 - Origem das matérias-primas e produtos intermédios	218
Quadro III.10 - Razões que levam à importação de matérias-primas	219
Quadro III.11 - Relevância do regime de subcontratação	219
Quadro III.12 - Vantagens competitivas da subcontratação	220
Quadro III.13 - Grau de satisfação e problemas encontrados na relação de subcontratação	220

Quadro III.14 - Intensidade exportadora	221
Quadro III.15 - Barreiras à exportação	221
Quadro III.16 - Atitude face à abordagem de mercados externos	221
Quadro III.17 - Mercado - formas de abordagem	222
Quadro III.18 - Antiguidade da presença em mercados externos	222
Quadro III.19 - Factores dinamizadores das vendas no mercado externo	223
Quadro III.20 - Atitude da empresa face ao produto para exportação	223
Quadro III.21 - Formas de distribuição no estrangeiro	223
Quadro III.22 - Estrutura interna de apoio à exportação	224
Quadro III.23 - Destinos de exportação	224
Quadro III.24 - Determinantes do processo de internacionalização	224
Quadro III.25 - Peso do investimento em função das vendas em actividades que sustentam a inovação	225
Quadro III.26 - Acções dirigidas ao processo produtivo e produto	225
Quadro III.27 - Processo de criação dos produtos na empresa	226
Quadro III.28 - Acções dirigidas ao mercado e seu âmbito de abordagem	226
Quadro III.29 - Acções dirigidas à investigação e desenvolvimento	227
Quadro III.30 - Acções dirigidas à informação e meios informáticos	227
Quadro III.31 - Utilização de novas tecnologias	227
Quadro III.32 - Factores determinantes na introdução de novos métodos de produção	228
Quadro III.33 - A marca como vector estratégico	228
Quadro III.34 - Importância da integração do ambiente na actividade da empresa	229
Quadro III.35 - Redes de cooperação	229
Quadro III.36 - Cooperação e apoio dos organismos públicos	230
Quadro III.37 - Classificação do papel desempenhado pela associação sectorial	230
Quadro III.38 - Acções prioritárias com vista à formulação de estratégias competitivas	230
Quadro III.39 - Factores críticos de sucesso	231
Quadro III.40 - Acontecimentos mais relevantes na evolução do STV	231
Anexo IV	231

LISTA DAS SIGLAS E ABREVIACÕES UTILIZADAS

AICR - Associação Industrial de Cordoaria e Redes
AMF - Acordo Multifibras
ANIL - Associação Nacional da Indústria de Lanifícios
ATV - Acordo sobre Têxteis e Vestuário
CA - Corte Automático
CAD - Computer Aided Design
CAM - Computer Aided Manufacturing
CE - Comunidade Europeia
CENESTAP - Centro de Estudos Têxteis Aplicados
CITEVE - Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário
CIM - Computer Integrated Manufacturing
CMT - Cut, Make and Trim
ECHOES - Electronic Commerce for High Level Organisation of European Sales
EDI - Electronic Data Interchange - Intercâmbio Electrónico de Dados
EURATEX - European Apparel and Textile Association
GATT - General Agreement on Tariffs and Trade - Acordo Geral de Comércio e Tarifas Aduaneiras
GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia
IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento
ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal
IDICT - Instituto de Desenvolvimento e Inspecção das Condições de Trabalho
INOFOR- Instituto para a Inovação na Formação
I&D - Investigação e Desenvolvimento
IMIT - Iniciativa para a Modernização da Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa
INE - Instituto Nacional de Estatística
ITMA - International Trade of Textile Machinery
ITEX - Tecnologias de Informação para a Indústria Têxtil e de Vestuário
JT - Jornal Têxtil
LTA - Long Term Arrangement - Acordo de Longo Prazo
NPI - Novos Países Industrializados
OETH - Observatoire Europeen du Textile et de l'Habillement
OMC - Organização Mundial do Comércio
PD - Países Desenvolvidos
PECO - Países da Europa Central e Oriental
PME - Pequena e Média Empresa
PVD- Países em Vias de Desenvolvimento
SCI - Sistema de Comércio Internacional
SH - Sistema Harmonizado
STA - Short Term Arrangement - Acordo de Curto Prazo
STV - Sector do Têxtil e do Vestuário
TAP - Tráfego de Aperfeiçoamento Passivo
TRIPs - Trade Related Intellectual Property - direitos de propriedade intelectual
UNIDO - United Nations Industrial Development Organization
UR - Uruguay Round

INTRODUÇÃO GERAL

A indústria dos têxteis e vestuário é uma das mais antigas e tradicionais indústrias transformadoras em grande parte dos países. Ainda hoje, o processo de industrialização continua a encontrar nesta indústria o seu motor de desenvolvimento. Grande parte dos países continua a desenvolver a sua própria produção de vestuário e a sua exportação é uma componente vital no equilíbrio das suas balanças de pagamento, gerando forte competição nos mercados mundiais. Por esta razão, também a forma como esta indústria tem evoluído, nomeadamente a partir de meados da década de 70, constitui motivo de reflexão pois continuando a manter o seu carácter de indústria tradicional não deixa de mostrar uma nova face, renovada, onde a competitividade apoiada na tecnologia, na inovação, na eficiência produtiva e na qualidade vai já ganhando história em alguns países.

Em diversa literatura encontrámos vozes discordantes quanto à viabilidade desta indústria ancestral, nos países de economia avançada. Alguns advogam que se trata de um sector obsoleto, uma indústria em declínio, argumentando que a sua localização deve hoje fazer parte da geografia dos países em vias de desenvolvimento. Outros consideram que o processo selectivo conduzido pela modernização e reestruturação, levando ao encerramento de muitas unidades ineficientes, tem sido fonte de graves problemas sociais, reclamando por isso uma intervenção imediata dos governos no sentido da criação de actividades complementares nos serviços e comércio ligados à indústria ou em outros sectores da actividade económica. Enfim, todas as análises, independentemente da visão que as anima, reflectem preocupações e interrogações que no fundo sustentam a actualidade do tema.

Parece podermos afirmar que, se de facto os têxteis e vestuário são uma indústria tradicional, nunca poderá sê-lo no sentido de uma actividade em declínio, uma vez que tem estado sujeita a profundas e rápidas mutações, apresentando-se por isso, com uma nova face, dependendo a sua sobrevivência e modernização da cooperação entre

governos, indústria e empresas dos países onde têm tradição e saber acumulado. Prova disso são os casos de sucesso quer ao nível dos países, como veremos com a Alemanha e a Itália, quer mesmo ao nível individual como é o caso de algumas empresas portuguesas que mercê da sua capacidade de inovação, gestão e organização são exemplos a seguir neste sector.

Quanto à sua geografia e face à evolução recente deste sector, parece-nos que a tendência será de uma localização de actividades como a concepção, o desenvolvimento e o *design* nos países de origem das grandes empresas, recorrendo à subcontratação das actividades mais intensivas em mão-de-obra, cabendo aqui, aos países em vias de desenvolvimento, o papel central (FREIRE, 1999). Desta forma, haverá uma tendência para concentrar as vantagens comparativas dos países desenvolvidos no fabrico de artigos mais elaborados e de maior intensidade tecnológica, nas actividades de concepção e inovação e na engenharia dos processos de fabrico, concretizando a posição de DAS (1998) ao demonstrar que a vantagem comparativa é um conceito dinâmico que se desloca ao longo de um fluxo e por isso a vantagem comparativa dos países produtores de têxteis e vestuário move-se dos produtos menos elaborados para os mais elaborados.

A) Razões que motivam a escolha do tema

Contudo, a questão central deste nosso trabalho é a realidade da indústria portuguesa de têxteis e vestuário. Neste sector, Portugal possui uma experiência industrial muito antiga (BAIROCH, 1976, p. 268), iniciada na segunda metade do século passado, com uma predominância vital em algumas regiões classificadas como de monoindustriais, constituindo, por tradição, um dos componentes mais positivos da nossa balança comercial e uma das fontes de emprego mais importantes da nossa economia. Por esta razão, o processo de reestruturação e modernização - à semelhança de muitos outros países - é particularmente delicado e sensível quer à escala nacional, pelo seu impacto na balança comercial, quer à escala regional, pelo elevado volume de emprego e pela grande dependência que algumas regiões apresentam em relação a esta indústria.

A análise destes aspectos mas sobretudo uma visão mais prospectiva no sentido de avaliar as capacidades competitivas de Portugal nos têxteis e vestuário, face ao

desenvolvimento de um mercado global, foram razões determinantes na escolha deste tema.

B) Objectivo

Em Portugal, a expansão deste sector, no passado, assentou fundamentalmente no aproveitamento de oportunidades mais ou menos duradouras, apoiadas na competitividade-preço, operando, basicamente em regime de subcontratação, o que originou uma estrutura industrial vulnerável à concorrência. Este modelo herdado do passado onde a inovação esteve ausente e sendo esta crucial num sector fortemente dependente das tendências da moda, deixou marcas profundas que se têm revelado cruciais no processo de arranque e sustentação da reestruturação e modernização do sector. Portugal, à semelhança de todos os outros países europeus, iniciou já o seu processo de reestruturação, contudo ele tem sido lento, talvez por razões intrínsecas que têm dificultado a capacidade das nossas empresas em procederem aos necessários ajustamentos estruturais.

Consideramos como objectivos gerais deste trabalho:

- Avaliação do que poderão constituir pontos fortes e fracos da nossa indústria face ao desenvolvimento internacional do sector;
- Diagnóstico da situação actual e seu posicionamento no contexto da União Europeia;
- Face às oportunidades e desafios, que vias competitivas para os têxteis e vestuário portugueses.

Num mercado global só faz sentido desenvolver esta análise num enquadramento internacional, embora correndo o risco e reconhecendo que, dada a extensão e complexidade do tema, inúmeros pontos não serão abordados ou outros sê-lo-ão de uma forma insuficiente. Para obviar esta questão, poderíamos também ter focado a nossa atenção apenas num segmento ou actividade da cadeia de valor e analisar a sua competitividade. Contudo, como já o afirmámos, **Portugal não só tem uma experiência antiga mas sobretudo tem-na em todos os segmentos da fileira têxtil, que se deseja funcionem de uma forma integrada, articulada e inter-relacionada.**

Esta é a razão pela qual decidimos **analisar e avaliar os factores que dinamizam a competitividade deste sector numa visão holística.**

Contudo, não queremos deixar de sistematizar dois grandes grupos de questões:

No primeiro grupo pretendemos colocar questões que nos ajudem a entender o **posicionamento da indústria dos têxteis e vestuário no cenário mundial:**

- **À medida que o processo de industrialização avança, os países tendem a condenar ao desaparecimento a sua indústria de têxteis e vestuário?**
- **Face a um enquadramento desfavorável nos países desenvolvidos, de retracção da procura, forte taxa de penetração das importações e consequente quebra no emprego, deverão os governos e as empresas abandonar o investimento e desenvolvimento desta indústria?**

Um segundo grupo de questões, mais específicas, prende-se com a **situação desta indústria no contexto nacional:**

- **Existem, no sector dos têxteis e vestuário português aspectos estruturais que constituem oportunidades e desafios que, a serem explorados de uma forma eficiente, contribuirão para o reforço da competitividade do sector?**
- **Face ao novo paradigma da competitividade, terá a indústria nacional capacidade para competir? Se sim, que factores deverão as empresas privilegiar nas suas decisões estratégicas?**

C) Metodologia

Para a realização deste trabalho, utilizámos:

- **Dados estatísticos sobre a indústria dos têxteis e vestuário internacional e portuguesa que se encontram publicados em livros, artigos e relatórios. As fontes são mencionadas quando da análise, apresentação e/ou menção dos referidos dados no corpo deste trabalho;**

- Resultados obtidos de questionários enviados às empresas tentando considerar na amostra os vários segmentos representativos da cadeia têxtil: têxtil laneira, têxtil algodoeira e malhas, têxtil-lar, vestuário, cordoaria e redes;
- Informações recolhidas de entrevistas dirigidas aos responsáveis e funcionários das empresas bem como de corpos directores de associações sectoriais;
- Informações oficiais de organismos internacionais (OMC, Nações Unidas, OETH, UNIDO) e nacionais (INE, GEPE, ANIL, CENESTAP).

D) Estrutura do trabalho

O trabalho apresenta-se organizado da seguinte maneira:

- O **Capítulo 1** aborda a caracterização do sector realçando a especificidade de cada um dos subsectores - têxtil e vestuário. Uma visão sobre o desenvolvimento desta indústria a nível internacional torna-se fundamental para perceber as profundas alterações que, nas últimas décadas têm contribuído para uma face renovada e dinâmica do sector. O enquadramento internacional nas suas alterações estruturais (oferta, procura, perfil de trocas internacionais), tecnológicas e organizacionais associado ao processo de globalização económica e carácter de protecção que sempre tem caracterizado este sector sensível, são aspectos abordados neste capítulo, visando avaliar as oportunidades e desafios latentes neste mercado global que a indústria de têxteis e vestuário portuguesa abastece e do qual também depende. A terminar e servindo de elo de ligação ao capítulo seguinte, pretendemos esboçar a evolução deste sector em Portugal, contrastando também com os modelos de reestruturação e modernização em outros países europeus.
- O **Capítulo 2** reflecte sobre o sector português no contexto da União Europeia. A análise de vários indicadores quando comparados com os dos restantes Estados Membros leva-nos a concluir que existem razões intrínsecas a esta indústria que criam um forte desequilíbrio face aos nossos parceiros. A análise é efectuada ao nível das variáveis: produção, emprego, produtividade, investimento, comércio externo, estrutura do consumo e distribuição não só numa perspectiva histórica mas também prognóstica, utilizando dados de entidades internacionais.

- O **Capítulo 3**, exclusivamente centrado na análise empírica, apoia-se nos resultados do inquérito enviado a 208 empresas do sector e procura diagnosticar as causas da situação e avaliar os factores que dinamizam a competitividade do sector face ao enquadramento internacional e à nossa significativa dependência do mercado da UE. Utilizamos, sempre que possível, a referência de especialistas na matéria, o que nos permite, à medida que avançamos no diagnóstico, apresentar também resultados da experiência verificada noutros países ou tendências de evolução solidamente estabelecidas. O âmbito da análise empírica procura cobrir vários segmentos, como veremos, embora reconheçamos que poderia ter sido utilizado outro critério de segmentação. Contudo, ao fazê-lo tivemos em vista privilegiar a actividade e o produto final dentro da fileira têxtil. Terminamos, aplicando o modelo do diamante nacional (PORTER, 1990), ao caso da indústria de têxteis e vestuário.
- O **Capítulo 4** é de conclusões procurando encontrar respostas para as questões deixadas na alínea B). Procuraremos apresentar conclusões retiradas quer do estudo bibliográfico quer empírico. Pretendemos ainda deixar em aberto outras hipóteses de investigação, que não sendo possível abordar e desenvolver no âmbito deste trabalho, surjam no desenrolar deste nosso estudo e consideremos poderem contribuir como um valor acrescentado no estudo da competitividade do sector.

Existirão Anexos (I, II e III) que pretendem complementar a informação existente em cada um dos capítulos. Porém, em relação ao capítulo 3, optámos por transferir para o Anexo os quadros resultantes da investigação empírica por razões gráficas, embora a informação neles contida seja essencial para a compreensão do texto.

CAPÍTULO 1 -
O SECTOR DOS TÊXTEIS E VESTUÁRIO: CARACTERIZAÇÃO,
ENQUADRAMENTO INTERNACIONAL E EVOLUÇÃO
RECENTE

Uma análise sobre os factores que, no sector dos têxteis e vestuário conduzem à formulação de estratégias competitivas, passa hoje, necessariamente, por uma visão mais alargada do seu desenvolvimento nas últimas décadas. Face às profundas mutações a que o sector tem estado sujeito, as empresas vêem-se obrigadas a desenvolver, de uma forma contínua, novas estratégias de sobrevivência e crescimento.

A competitividade de uma indústria está relacionada com a sua capacidade de sucesso económico no mercado internacional e/ou doméstico (MEYANATHAN e AHMED 1994, FREIRE 1998). Ela depende não só da eficiência dos factores de produção e da busca contínua da melhoria da *performance* desses factores, como também do estabelecimento de estratégias encetadas pelos governos, indústrias e empresas visando sempre maximizar as vantagens locais. Porém, a intensificação do processo de globalização tem introduzido uma componente não-local na concorrência desta indústria. Por esta razão, não é possível estudar a competitividade do sector fora de um contexto global, já que a competição é hoje internacional, “...an efficient link with the international economy is not yet an option, but a necessary condition for competitive survival in most modern industries and countries” (GRANDINETTI e RULLANI, 1994), sendo o enquadramento mundial desta indústria, o objectivo do capítulo 1.

Dada a heterogeneidade dos actores que compõem a cadeia têxtil, iniciamos com uma breve caracterização do sector. A necessidade de perceber a evolução do “cluster” têxtil e a coexistência, no cenário mundial, de países em diferentes estádios do seu desenvolvimento, leva-nos a abordar o seu ciclo de vida. O contexto internacional em que o sector opera desde os seus aspectos estruturais até ao protecçãoismo que os países têm dirigido a esta indústria, como forma de “adiarem o processo de ajustamento estrutural” (MEYANATHAN e AHMED, 1994), constituem vectores fundamentais na compreensão dos factores que representam hoje a base da competitividade. Este ponto, embora extenso, é tratado, infelizmente, de forma muito sumária já que não podemos perder de vista o objectivo do nosso trabalho, contudo, procuramos analisar, numa perspectiva cronológica, as formas de protecção a que os países têm recorrido face à crescente liberalização do comércio internacional. Este facto prova a importância deste sector na vida dos países em termos sócio-económicos. Por fim, os processos de modernização e reestruturação, em alguns países, como resposta dos governos e das empresas às alterações estruturais, poderão constituir uma referência na adopção de um modelo de desenvolvimento desta indústria, em Portugal.

1.1 - BREVE CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR

A indústria têxtil tem constituído, ao longo dos tempos, matéria de forte interesse, debate e acção governamental pela sua importante contribuição ao nível do produto, do emprego e do comércio externo dos países.

Uma caracterização do Sector do Têxtil e do Vestuário (STV) ¹ leva-nos, desde já, a definir o seu âmbito. Ele é composto por dois subsectores que se organizam em fileira ²:

- a montante, o **subsector têxtil** que cobre o segmento das fibras têxteis - fibras naturais (algodão, lã, seda) e fibras químicas (nylon, polyester, rayon viscose, polipropileno, acrílico) ³ - e um segundo segmento orientado para a produção de produtos têxteis propriamente ditos ocupando-se, a cadeia produtiva, dos seguintes estádios: preparação das matérias-primas, fiação, tecelagem e ultimação;
- a jusante, o **subsector do vestuário** que cobre o segmento dos produtos finais, onde se destaca a confecção de vestuário de tecido e de malha.

Em apoio a estes dois subsectores existe ainda a indústria de equipamentos têxteis (Alemanha, Itália e Suíça como maiores produtores europeus) a qual está presente num número limitado de países que detêm a tecnologia da sua fabricação e/ou desenvolvem a investigação com vista ao seu aperfeiçoamento. Esta indústria não será aqui objecto de estudo, pela sua irrelevância no enquadramento da realidade do STV português ⁴.

- (1) Em referências futuras será utilizada a abreviatura STV para denominação do sector têxtil e de vestuário no seu conjunto. Entender-se-á o STV composto por dois subsectores - têxtil e vestuário - e dentro de cada um destes subsectores os vários segmentos na cadeia produtiva (fiação, tecelagem, ultimação e confecção) ou ainda de acordo com a utilização das matérias-primas.
- (2) CHEVALIER (1991), considera que o termo "fileira" é particularmente pertinente na aplicação ao caso da indústria têxtil uma vez que enfatiza a finalidade desta actividade na satisfação da necessidade final: necessidade básica - de ser aquecido e protegido - mas também necessidade social e de auto-estima - ser elegante e manter um *status*. Num *mix* de necessidades de ter e de ser, o vestuário é um veículo de comunicação que preenche a necessidade final e ilustra a complexidade da procura e a sua importância na dinâmica desta indústria. A partir da definição de fileira pode dizer-se que entre as diferentes matérias-primas utilizadas na indústria (fibras sintéticas, artificiais, lã, algodão...) e as diferentes necessidades, existe uma articulação de tecnologias, de capitais e de mercados. O vestuário é um dos poucos sectores que está presente na economia de todos os países do mundo sendo que, se assiste hoje a uma extensão da cadeia operacional do sector (FREIRE, 1999), ou seja, a uma maior integração vertical a jusante, para além da armazenagem, estendendo-se para a distribuição como reflexo da importância crescente de factores como a marca, o *design*, resposta rápida, etc.
- (3) A utilização do algodão e da lã, que representavam no início do século verdadeiramente a única matéria-prima na fabricação de produtos têxteis, tem vindo progressivamente a perder importância, particularmente nas duas últimas décadas, à medida que as fibras químicas se têm imposto no mercado internacional. As fibras de celulose que encontraram grande aceitação numa variedade alargada de aplicações nos anos 60, foram perdendo a sua predominância com o aparecimento das fibras sintéticas cujas características de maior durabilidade, elasticidade e firmeza permitem uma *performance* superior. Inclui-se em Anexo I.1 uma referência às diversas aplicações.
- (4) Uma prova deste facto é a fraca representatividade de Portugal na ITMA, feira internacional de máquinas para a indústria têxtil, que se realiza de 4 em 4 anos e em Junho de 1999 contou com os mesmos três participantes - Norfil, S.Roque e Tecninox - que haviam já exposto em 1995, contra os 59 expositores de fabricantes espanhóis - Jornal Têxtil - (J.T., 1999, Junho, p. 6).

A Europa domina ainda a inovação e produção dos equipamentos têxteis, não obstante a importância crescente que os países asiáticos vão ganhando neste campo o que deixa transparecer sinais de que também nesta indústria se processa uma nova geografia mundial de localização. A teoria que defende que os fornecedores devem estar onde estão os clientes (PORTER, 1985) parece ganhar consistência também no caso desta indústria ⁵.

Não obstante a heterogeneidade dos actores que compõem a indústria, de montante a jusante, as diferentes actividades desenvolvem-se em fileira, de uma forma articulada em termos da tecnologia empregue (desde a concepção e *design* até à confecção e comercialização), dos capitais investidos (actividades intensivas em capital e outras intensivas em trabalho) e dos mercados acedidos (bastante diversificados com dimensões e graus de internacionalização bem diferentes) (CHEVALIER, 1991). A Figura 1.1 traduz, de uma forma gráfica, as articulações técnicas no seio da fileira têxtil.

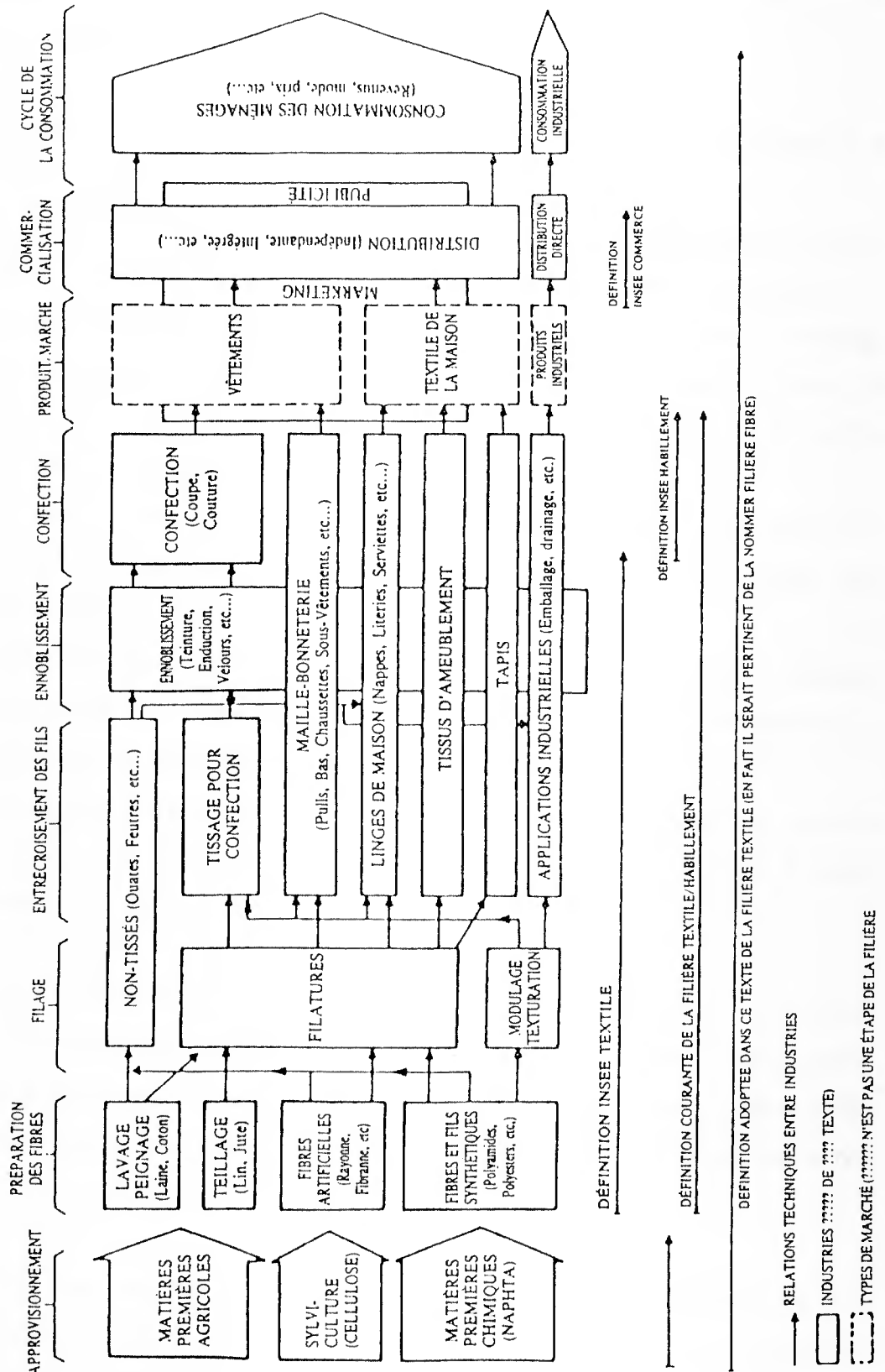
A indústria têxtil e de vestuário não é um todo homogéneo mas um conjunto de segmentos com características bem diferenciadas, apresentando-se segundo dois axiais :

- **segmentação vertical** que vai de montante a jusante da fileira têxtil (da fiação à confecção de vestuário);
- **segmentação horizontal** por especialidades (*i.e.* casacos, camisas), por produto (*i.e.* algodão, lã) ou por função (*i.e.* corte, costura).

É em torno desta segmentação que são organizadas as relações inter-industriais e nomeadamente as relações de subcontratação que serão também objecto de reflexão neste trabalho.

(5) Um maior desenvolvimento nesta matéria pode encontrar-se em SPINANGER (1995) que apresenta como uma das vantagens a explorar pelos países da Europa Ocidental, produtores de maquinaria têxtil, nomeadamente Alemanha, França e Itália, a proximidade geográfica dos PECO - Países da Europa Central e Oriental -, bem como dos países da Bacia do Mediterrâneo - Marrocos e Tunísia - na deslocalização da produção. Ao mesmo tempo que estes países servem de "plataformas de produção" também permitem, pela sua proximidade geográfica, um interface entre a produção de têxteis e vestuário e a indústria de maquinaria dirigida a este sector. A defesa desta vantagem advém do facto de estarmos em presença de uma indústria cujas forças motoras são a moda, a resposta rápida e um elevado grau de flexibilidade e por isso a importância de estar próximo do cliente. Acrescenta o autor: "*the consequences of such a constellation are trade patterns clustered around the dominant suppliers with geographically peripheral, marginal and/or new buyers being subjected all the more to different purchasing conditions*" (p. 674). Da mesma forma tem-se assistido, nos últimos anos, à emergência de países asiáticos como fabricantes de maquinaria têxtil. A representação destes países na maior feira internacional de equipamento têxtil - ITMA -, tem vindo a crescer: "*É de destacar os países que mais cresceram relativamente a 1995, como é o caso da Coreia do Sul (+66%), a Índia (+71%) e a Turquia (+230%). Esta situação pode ainda ser alavancada com a realização da ITMA em Singapura em 2001*" (J.T., Junho de 99, p. 39).

Figura 1.1- O sector têxtil e suas articulações técnicas



Fonte: CHEVALIER (1991)

A existência de barreiras à entrada pouco elevadas, favorecendo a entrada maciça de novos competidores, torna este sector industrial bastante vulnerável, nomeadamente o segmento das confecções, pela facilidade de instalação num país que inicia o seu processo de industrialização (AMARAL, 1990).

Esta vulnerabilidade é expressa por CHEVALIER (1991) evocando as afirmações de STOFFAES (1978):

- “ A produção têxtil é feita por pequenas e médias empresas. Pouco capital, algumas máquinas e um simples abrigo são suficientes para arrancar com esta actividade.”
- “ As matérias-primas estão disponíveis no mercado mundial, bem como a tecnologia e as máquinas necessárias ao processo produtivo. Os países em vias de desenvolvimento (PVD) adquirem, muitas vezes, a baixos preços as velhas máquinas, já obsoletas, vendidas pelos países desenvolvidos (PD).”
- “ A mão de obra é relativamente fácil de formar. A actividade têxtil está relativamente próxima das tradições do artesanato local e não exige uma qualificação específica”.
- “ Os PVD podem contar com um vasto mercado interno para sustentar a expansão do seu sector têxtil: depois das necessidades alimentares, são as necessidades de vestuário que satisfazem o crescimento económico.”
- “ O acesso ao mercado mundial é fácil. É simples a colocação junto dos canais de distribuição que dominam a indústria. A clientela não é fiel e reage à menor variação nos preços.”

Não obstante estas características estruturais que dão ao STV um cariz de indústria tradicional, **as alterações tecnológicas, os novos métodos de produção e organização, continuam a fazer desta indústria o motor de industrialização em muitos PVD, colocando-a no centro do seu processo de desenvolvimento, mantendo, por outro lado, a sua competitividade em alguns PD.**

Embora com especificidades próprias, estes dois subsectores são coincidentes na sua natureza cíclica , reflectindo os desequilíbrios periódicos entre a oferta e a procura, o que enfatiza a necessidade de uma estrutura produtiva flexível por forma a criar mecanismos de adaptação às alterações do meio envolvente (RAPOSO, 1994).

1.1.1 - Especificidades do subsector têxtil

A invenção de fibras químicas ⁶ e o desenvolvimento tecnológico a elas associado, tem influenciado toda a cadeia produtiva têxtil de uma forma marcante. **O processo de investigação e desenvolvimento (I&D) de novas fibras sintéticas, tem imprimido ao sector têxtil um carácter de modernidade tecnológica**, concentrando-se a posse dessa tecnologia nos países onde originalmente as fibras sintéticas foram inventadas, *i.e.* os EUA, a Alemanha e a França. Da mesma forma, existe um domínio marcante dos PD no comércio internacional de fibras sintéticas, decorrente não só da sua crescente utilização na indústria têxtil desses países como também do facto de que o seu processo de I&D continua a desenvolver-se naqueles países, sendo vital para a competitividade do sector.

A aplicação de equipamento mais automatizado e a introdução de novas técnicas de produção tem-se traduzido numa maior eficiência e mais completa integração das actividades da cadeia de valor (fiação e tecelagem) reflectindo uma maior flexibilidade ao longo do processo produtivo o que permite variar o “*product mix*” sem aumentar demasiadamente o seu custo final. A revolução tecnológica operada permitiu compensar os elevados custos laborais, conduzindo a um mais rápido aumento da intensidade de capital neste subsector. **A indústria passou a ser de capital intensivo, proporcionando maiores economias de escala.**

As barreiras à entrada, (capital intensivo, importantes economias de escala, investimento inicial elevado) das quais se destaca o domínio da tecnologia, permite-nos perceber o porquê da concentração de empresas produtoras de têxteis nos países onde se desenvolve a investigação, sendo a capacidade de inovação um factor dinâmico da competitividade neste subsector. O ranking das maiores empresas têxteis a nível mundial (elaborado pela revista alemã *Textil Wirtschafft*) permite-nos concluir da concentração desta indústria nas economias mais avançadas.

(6) A comercialização da primeira fibra têxtil produzida pelo homem – *rayon*, obtida a partir da celulose da madeira, começou em 1891; a produção comercial dos fios de *viscose rayon* começou em 1905 e a indústria nele baseada desenvolveu-se rapidamente devido às vantagens tecnológicas dos novos métodos de produção, transformando, na altura, a *viscose*, na mais importante fibra produzida pelo homem. As inovações com as fibras sintéticas aceleraram-se após a 1ª Grande Guerra, devido à intensificação da pesquisa científica no campo da química - Du Pont, Hoechst, Akzo, Basf, Monsanto, etc - surgindo outras fibras como o *nylon* (1936), o *acrílico* (1950), o *polyester* (1953) e mais recentemente as microfibras que possuem características que somam as vantagens das fibras naturais com as das fibras sintéticas. De entre os maiores produtores que constituem o oligopólio mundial de fibras sintéticas destacam-se a Hoechst A. G. (Alemanha), a Rhône Poulenc (França), a Toray Industries (Japão), a Montelibre Enimont (Itália), a Du Pont (EUA), a Hanil Synthetic Fiber (Coreia), a Far Eastern Textile (estatal na China), entre outras.

**Quadro 1.1 - Número de empresas nas 250 maiores
(em termos de volume de negócios em 1996)**

País	Nº de empresas	País	Nº de empresas
1ª. Japão	42	14ª. Holanda	3
2ª. Alemanha	39	15ª. Finlândia	3
3ª. EUA	36	16ª. Espanha	3
4ª. França	18	17ª. Egipto	2
5ª. Brasil	18	18ª. Dinamarca	2
6ª. Formosa	17	19ª. Arábia Saudita	2
7ª. Itália	16	20ª. África do Sul	2
8ª. Turquia	10	21ª. Portugal	1
9ª. Reino Unido	8	22ª. Israel	1
10ª. Canadá	7	23ª. Índia	1
11ª. Bélgica	7	24ª. Hong Kong	1
12ª. Áustria	7	25ª. Austrália	1
13ª. Suíça	3		

Fonte: J. T., Fevº 98, p. 29

Quadro 1.2 - Ranking das maiores empresas têxteis

Ranking	Empresa	País	Volume de negócios em 1996 (milhões de contos)
1	Sara Lee	EUA	1.130
2	Toray	Japão	801
3	Coats Viyella	Reino Unido	588
4	Shaw Industries	EUA	491
5	Kanebo	Japão	471
6	Toyobo	Japão	419
7	Grupo Beaulieu	Bélgica	376
8	Fruit of the Loom	EUA	375
9	Springs Industries	EUA	344
10	Burlington Industries	EUA	335
208	Têxtil Manuel Gonçalves (TMG)	Portugal	22

Fonte: *Textil Wirtschaft* cit. in J.T., Fevº 98, p. 29

Nota: Mais recentemente a maior têxtil mundial, apostando numa estratégia de “desverticalização”, alienou a produção de fibras e tecidos ao grande gigante National Textiles. A Sara Lee pretende concentrar-se nas actividades de acabamentos, gestão da marca e distribuição. Quanto a Portugal e quando se considera o conjunto das empresas que facturam mais de 10 milhões de contos em 1996, verifica-se que a participação portuguesa sobe para quatro empresas (TMG, Riopelle, JMA - José Machado de Almeida Lda e Lameirinho)

1.1.2 - Especificidades do subsector do vestuário

Colocado a jusante da fileira têxtil, este subsector é, em geral, identificado pela existência de uma estrutura empresarial tradicionalmente fragmentada - muitas empresas de pequena dimensão - ⁷, compreendendo numerosos estádios na cadeia de valor - da concepção à embalagem -, com uma forte componente de trabalho intensivo.

(7) CHEVALIER (1991), referindo-se à heterogeneidade encontrada no seio da estrutura industrial têxtil e do vestuário diz: “...de um lado encontramos grupos multinacionais, verticalmente integrados, diversificados, realizando um volume de negócios de vários biliões de dólares; do outro lado podemos ver um *atelier* com algumas pessoas, localizado em Sentier ou num vale italiano, símbolo de uma economia subterrânea”.

Embora tratando-se de um sector intensivo em trabalho, a aplicação da tecnologia em alguns estádios de fabrico, nomeadamente os que se dão antes e depois daquilo que é o processo central da costura, tem proporcionado importantes ganhos de produtividade e competitividade. Dado o forte recurso a mão-de-obra pouco qualificada, alguns segmentos têm-se confrontado com uma internacionalização crescente da produção ⁸, uma vez que é o baixo custo deste factor de produção que determina a sua localização. Por outro lado, para que a produção acompanhe as novas forças dinamizadoras da procura, outros factores como **o marketing, o design, a marca e a distribuição** começam a ganhar importância face às operações industriais.

Algumas actividades, como o desenho e o corte, têm beneficiado da implantação de métodos avançados de gestão e controlo da produção (sistemas de *computer aided design* - CAD, *computer aided manufacturing* - CAM, e *computer integrated manufacturing* - CIM) enquanto a montagem e a costura mantém o seu carácter de trabalho intensivo sendo frequente o recurso ao trabalho a feitiço (TAP - Tráfego de Aperfeiçoamento Passivo, subcontratação, filiais de empresas estrangeiras) em que o *design*, a criatividade e o processo de comercialização estão nas mãos da empresa contratante (MONTEIRO, 1989). As experiências japoneses dos anos 80, no sentido do desenvolvimento de uma produção em massa, com recurso à automatização, foram totalmente abandonadas, exactamente pelas dificuldades encontradas em automatizar algumas operações, nomeadamente a montagem e a costura. Desta forma, nas operações industriais, tem-se privilegiado a aplicação de novos métodos de trabalho visando uma produção mais rápida e mais flexível enquanto que outros factores, mais a jusante da cadeia operacional, têm ganho uma importância crescente na competitividade do sector.

Face à evolução desta última década, parece haver uma tendência para que o *design* assuma uma importância crescente nos países de origem das grandes empresas de vestuário, recorrendo estas à produção em regime de subcontratação onde os PVD passam a ter um papel central. Esta evolução tem vindo a verificar-se em países como Alemanha, França, Itália e mais recentemente, o Japão (como o caso da *Kenzo*) que, têm canalizado para o *design* e formação de estilistas, investimentos avultados.

(8) Verifica-se esta tendência nos maiores produtores mundiais: Os EUA têm utilizado o México para a sua produção de menor valor acrescentado; Os países da Europa Ocidental têm vindo a deslocalizar para os PECO e países da Bacia do Mediterrâneo; O Japão tem utilizado os NPI - Novos Países Industrializados (Coreia, Hong Kong, Singapura e Taiwan) e estes, mais recentemente, os ASEAN - Association of South East Asian Nations (Malásia, Filipinas, Indonésia e Tailândia).

Assiste-se hoje a um movimento em sentido inverso nas maiores empresas de vestuário da tríade - UE, EUA e Japão -, que asseguram, em conjunto, cerca de 2/3 da produção mundial em valor, tornando esta indústria cada vez menos fragmentada à medida que os grandes grupos mundiais, detentores das principais marcas, vão ganhando quotas de mercado. No universo das 326 maiores empresas da tríade, as 20 maiores do sector, são responsáveis por cerca de 40% do volume de produção de vestuário (FREIRE , 1999).

Quadro 1.3 - Dimensão e quota de mercado das 326 maiores empresas da tríade

Dimensão (nº de empregados)	Nº de empresas	Vol. de negócios agregado	Quota de mercado
>1000	20	39.402	40,3%
500-999	30	20.331	20,8%
250-499	40	13.523	13,8%
100-249	100	15.921	16,3%
80-99	34	3.043	3,1%
50-79	74	4.792	4,9%
<50	28	750	0,8%
Total	326	97.761	100%

Fonte: Euratex (1997) cit. in FREIRE (1999) p. 253

Quadro 1.4 - Distribuição das 40 maiores empresas de vestuário da tríade - 1996

Ranking	EUA	Japão	UE
1-10	6	2	2
11-20	2	5	3
21-30	4	2	4
31-40	0	1	9
TOTAL	12	10	18

Fonte: Euratex (1997) cit. in FREIRE (1999) p. 254

Apesar da tendência ser de concentração nos três maiores centros de produção mundial, os seus níveis são bem distintos - as cinco maiores empresas locais têm quotas de produção de 12% na Europa e 45% nos EUA e Japão respectivamente - sendo que a relativa fragmentação no caso europeu poderá relacionar-se com a sua diversidade cultural e geográfica (FREIRE, 1999).

Quadro 1.5 - As dez maiores empresas de vestuário do mundo

Posição	Empresa	País	Segmento principal
1ª	Sara Lee	EUA	Malhas
2ª	Levi's Strauss	EUA	Jeanswear
3ª	VF Corp	EUA	Jeanswear
4ª	Nike	EUA	Sportswear
5ª	Fruit of the Loom	EUA	Malhas
6ª	Liz Claiborne	EUA	Diversos
7ª	LVMC	França	Prêt-à porter
8ª	Renown	Japão	Senhora
9ª	Benetton	Itália	Malhas/ Prêt-à porter
10ª	Onward	Japão	Homem

Fonte: Euratex (1997) cit. in FREIRE (1999), p. 254

O ranking das 200 maiores empresas de vestuário europeias em 1996 feita pela revista alemã *Textil Wirtschaft* e publicada no Jornal Têxtil (Janº 98), aponta para duas tendências marcantes: o domínio dos “*Global Players*” que conseguem evitar o mercado europeu estagnado através de presença em diferentes segmentos em torno de marcas globais; a presença directa no comércio através de lojas próprias. No conjunto das empresas europeias de vestuário com vendas superiores a 10 milhões de contos encontra-se uma portuguesa, a Maconde, estando situada em 126ª posição. A maior empresa europeia é a LVMC (França) com um volume de vendas superior a 329 milhões de contos.

Não obstante esta evolução que tende a fazer da marca ou da distribuição o *pivot* central de todo o processo de concentração, verifica-se a coexistência de muitas pequenas empresas que mercê da sua flexibilidade, capacidade de inovação e cooperação em rede, apresentam-se bastante competitivas como é o caso de Itália e do Japão ⁹.

1.2 - DESENVOLVIMENTO DO “CLUSTER” TÊXTIL

No âmbito de uma análise porteriana, *cluster* traduz-se em concentrações geográficas de entidades interrelacionadas - fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em indústrias relacionadas e instituições associadas como universidades, associações do sector e outras - actuando num sector específico que **competem** mas também **cooperam** (PORTER, 1998, p. 197), reforçando a vantagem competitiva ¹⁰. São característicos de qualquer economia avançada, como por exemplo, os químicos na Alemanha, a electrónica no Japão, a alimentar na Dinamarca ou o couro na Itália.

(9) Veja-se a propósito OKAMOTO (1993) pp. 89-105, que aponta o exemplo de sucesso das PME italianas e japonesas no sector de têxtil e de vestuário, não só como fonte de emprego e elevada competitividade internacional como também pela sua capacidade de inovação e de adaptabilidade às alterações do meio envolvente. De acordo com o autor, estes modelos são alvo de atenção internacional pela capacidade de criar oportunidades de emprego e proporcionar desenvolvimento económico e regional. Também PIORE e SABEL (1984) pp. 272-291 utilizam o exemplo do têxtil italiano e japonês para enfatizarem a superioridade das PME mais flexíveis e por isso mais capazes de se adaptarem às constantes alterações impostas pelo ambiente.

(10) Segundo a teoria das vantagens comparativas os países dominam nas indústrias onde tenham uma vantagem medida em termos do reduzido custo de um factor (trabalho, terra, capital) relativamente ao custo desse mesmo factor noutro país, e favorece as indústrias que o utilizam em abundância. Esta teoria apresenta-se com pouco valor explicativo face à evolução tecnológica, aos gostos dos consumidores que variam de país para país, à globalização económica onde tudo está disponível para todos e à mobilidade do factor capital e trabalho. Não obstante os inúmeros seguidores daquela teoria, Porter desenvolveu o conceito de vantagem competitiva concluindo que os factores de produção de baixo custo ou as políticas governamentais não conseguem explicar a prosperidade das nações. Esta depende da forma como são utilizados os recursos nacionais, ou seja, da capacidade das suas empresas obterem elevados níveis de produtividade. É nesta perspectiva que entendemos o conceito de vantagem competitiva no contexto deste trabalho, utilizando como unidade de análise a indústria têxtil e de vestuário.

É geralmente aceite que existe uma correlação linear inversa entre o PIB *p.c.* e a importância relativa da indústria têxtil (ANDERSON 1994, PEPPER e BHATTACHARYA 1994, DAS 1998). Por outro lado, quanto mais acelerado é o crescimento do PNB e a taxa de absorção tecnológica, mais rápida se torna a progressão (em termos de produção e exportação) para segmentos de mercado cujos produtos são mais capital intensivo (DAS, 1998). Na verdade, a indústria têxtil é considerada o motor de industrialização de um país, contudo, à medida que o produto se torna maduro, as exportações declinam emergindo, entretanto, novos países como exportadores líquidos. É também um facto que a evidência empírica tem demonstrado a capacidade, por parte das economias avançadas, de “regenerarem” o produto através de estratégias de “reviravolta”, contrariando o seu declínio e permitindo que um mesmo produto passe através de uma série de ciclos se, entretanto, ocorrerem repetidas inovações. Desta forma, coexistem, no cenário mundial, países cuja indústria se encontra em fases diferentes do seu ciclo de vida e mesmo dentro de cada país é possível encontrar posicionamentos diferenciados para os vários segmentos. O “cluster” têxtil torna-se mais complexo, mais diversificado e também mais dinâmico sob o ponto de vista internacional evidenciando alterações estruturais significativas.

1.2.1 - Ciclo de vida e seu impacto no comércio internacional

Tem sido reconhecido o valor explicativo da teoria do ciclo do produto quando aplicada a algumas indústrias como a automóvel, a química, têxtil e semicondutores eléctricos ¹¹.

A tese do ciclo do produto de Vernon (1966), assenta no pressuposto de que as inovações tecnológicas realizadas num país conduzem a novas vantagens comparativas que permanecem enquanto as inovações que lhes deram origem não se difundem internacionalmente (FONTOURA, 1998).

Segundo o autor, todos os países avançados têm acesso aos conhecimentos científicos, mas a transformação destes em inovação requer a presença, não longe dos produtores, de um vasto mercado onde seja possível lançar o novo produto. Nos anos 60 é o mercado dos EUA que melhor responde a estas características, o que explica que grande parte das inovações surjam neste mercado.

(11) Encontramos referências em POMFRET (1993), MARKUSEN, MELVIN, KAEMPFER e MASKUS (1995) e DAS (1998) quando pretendem exemplificar o impacto do ciclo da vida de um produto no comércio internacional.

Na **fase de lançamento** o produto não é estandardizado, pelo que o factor custo tem um papel secundário na escolha da localização. De facto, a elasticidade da procura/preço é baixa e o grau de diferenciação dos produtos é elevado. Nesta primeira fase, a produção localiza-se no país onde opera a empresa inovadora servindo o mercado local.

Na **fase de crescimento** o produto encontra um certo nível de estandardização, o seu custo unitário de produção baixa, o seu preço de venda diminui, aumentando a elasticidade procura/preço. Desaparecem os motivos que inicialmente conduziram à escolha do local de produção e a expansão para o mercado externo torna-se uma alternativa ao mercado doméstico. A exportação poderá ser a primeira via aproveitando as economias de escala nas fábricas do país de origem mas, caso se verifiquem diferenciais nos custos marginais de produção ou se intensifiquem as barreiras à importação (tarifas e obstáculos não tarifários) nos países de destino das exportações, o investimento directo poderá ser mais vantajoso, nomeadamente em países de características semelhantes ao país de origem (*i.e.* o investimento americano na Europa).

Por último, na **fase de maturidade** o preço é a variável determinante na escolha da localização da produção (elevada elasticidade da procura/preço) dado que a tecnologia se banalizou e a diferenciação do produto desaparece, reduzindo ou mesmo eliminando a vantagem inicial do país inovador. Daí que se torna mais vantajoso deslocalizar as unidades produtivas para os países em desenvolvimento (PVD), com custos salariais mais baixos. Nesta fase, diminui a produção no país onde o produto foi inovado enquanto a procura se mantém crescente pelo que aquele se torna importador (inicialmente de outros países industrializados e mais tarde de PVD).

Este modelo embora se tivesse adaptado, de uma forma satisfatória, à realidade americana no enquadramento do processo de deslocalização das suas empresas para a Europa no período posterior à Segunda Grande Guerra, perde parte do seu poder explicativo nos anos 70 com o fenómeno da globalização, como aliás reconhecido pelo próprio Vernon (1979) quando afirma “...*it seems plausible to assume that the product cycle will lose some of its power in explaining the relationship of advanced industrialized countries to developing countries. But strong traces of the sequence are likely to remain*” (Vernon, 1979, p. 265)¹².

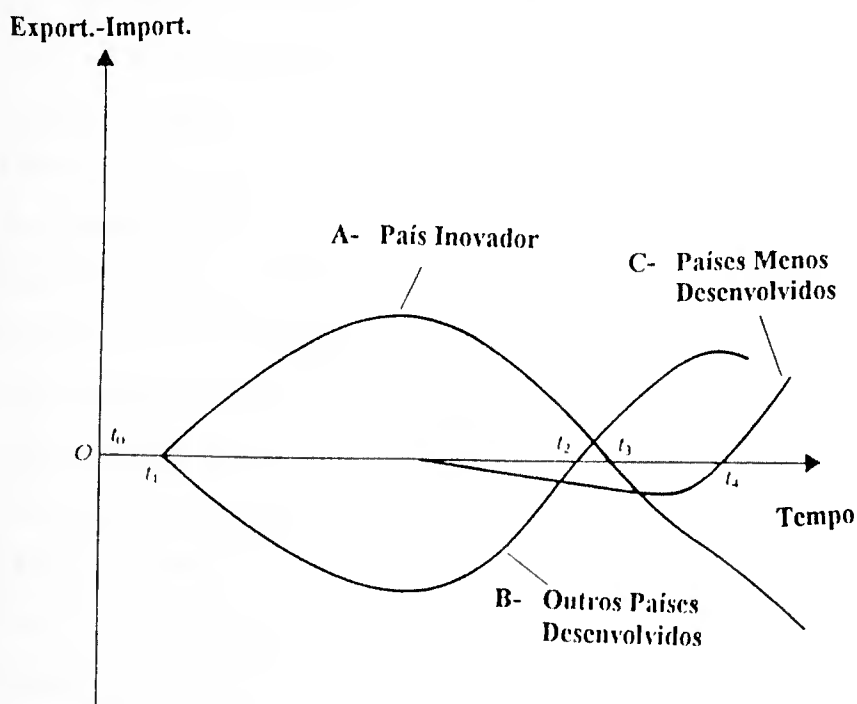
(12) Gandolfi, (1987), p. 1-270.

Vernon (1979) reconhece assim que a sua tese deverá ser reconsiderada à luz dos novos acontecimentos. O encurtamento do ciclo de vida do produto, a emergência de países cujo rendimento *per capita* favorece o lançamento de novos produtos bem como a actividade das multinacionais produzindo para um mercado global, revelam um desenvolvimento diferente daquele que foi previsto pela teoria do ciclo do produto.

A produção e a exportação intensificam-se quando o produto atinge a sua maturidade, mas o ciclo pode arrancar em qualquer local e o tempo entre as diferentes fases reduz-se. Na perspectiva de GANDOLFO (1987, pp. 268-270) o modelo do ciclo do produto embora destaque o papel da inovação e o desenvolvimento sequencial do produto, enfatiza sobretudo o processo de transição da diferenciação para a standardização e o papel da função procura (sobretudo na fase de lançamento) no seu crescimento.

POMFRET (1993) desenvolve, através da Figura 1.2, a evolução possível da balança comercial de um produto ao longo do seu ciclo de vida.

Figura 1.2 - Comportamento da balança comercial ao longo do ciclo do produto



Fonte: Pomfret (1993, p. 67)

Nota: A figura representa o comércio de um único produto.

O ponto t_0 referencia a fase de introdução de um novo produto. A condição fundamental nesta fase, como já vimos é a proximidade mercado-produção, surgindo os novos

produtos nos países ou regiões onde se localiza mão-de-obra mais qualificada uma vez que inovação, marketing e novo produto requer aquele atributo. No ponto t_1 iniciam-se as exportações do país inovador (A) para outros países desenvolvidos (B). Entretanto os países importadores iniciarão a produção desses artigos no seu próprio país, reduzindo também, por seu turno, as suas importações. Por outro lado, à medida que o produto se torna maduro, a procura nos países menos desenvolvidos (C) também cresce, sendo estes fornecidos, numa primeira fase pelo “inovador original”(A) e, numa fase posterior, pelo “imitador” (B) localizado nos outros países desenvolvidos. Eventualmente a segunda geração de produtores (B) tornam-se exportadores líquidos do agora produto maduro (ponto t_2) e o país inovador (A) torna-se importador líquido (ponto t_3). Continuando o ciclo, num ponto t_4 , os países menos desenvolvidos tornam-se exportadores líquidos se o produto estandardizado é intensivo em mão-de-obra. Verifica-se que os detalhes quanto ao comportamento e velocidade de deslocação variam de produto para produto e podem ocorrer sobreposições variadas de ciclos, o que determina de facto a coexistência de países em diversas fases do ciclo do produto.

A aplicação desta análise ao STV permite-nos extrair algumas conclusões:

- No arranque da automatização da indústria têxtil, que se processa entre o final do século XVIII e o início dos anos 30, a posse da matéria-prima têxtil (na altura o algodão) ou mesmo os baixos custos salariais não eram factores relevantes para o estabelecimento da vantagem comparativa no sector. O factor dominante era a posse da tecnologia têxtil que, na época, permitiu ao Reino Unido, e mais tarde a outros países (França, Alemanha, EUA, etc) uma vantagem comparativa no sector. Porém, a absorção de tecnologia por outros países foi lenta devido a vários factores entre eles o custo de transportes, a fraca qualificação da mão de obra, etc. Actualmente, a agilidade com que se processa a utilização de novas tecnologias não só altera as vantagens comparativas mas também o dinamismo com que ela se propaga. (FREIRE, 1998).
- Devido ao impacto da globalização na economia dos países, via abertura ao comércio internacional e modernização/redução dos custos de comunicação e transporte, a dinâmica das vantagens comparativas que levava dezenas de anos para se tornar visível, processa-se agora em alguns anos. O exemplo recente das economias asiáticas é disso testemunha cujo sector cresceu muito mais rapidamente do que no resto do mundo, funcionando mesmo como motor de industrialização.



Entre os anos 50 e 60 o exemplo japonês denuncia um crescimento acelerado, nos anos 60-70 é a vez dos NPI (Coreia e Taiwan) e mais recentemente, nos anos 80-90 os ASEAN e China. Da mesma forma, a importância relativa da indústria de têxteis e vestuário na economia dos países tende a crescer e depois diminuir à medida que o processo de industrialização se desenvolve. Tipicamente este processo é acompanhado da seguinte evolução: à medida que o processo de industrialização avança nos países que inicialmente apresentavam vantagens em termos da abundância da sua mão-de-obra (embora pouco qualificada mas relevante numa indústria trabalho intensivo), os custos salariais crescem e a competitividade diminui quando surgem novos fornecedores internacionais com custos salariais mais baixos. Nessa altura os países com mais elevado nível de desenvolvimento passam a produzir artigos mais intensivos em capital.

- A vantagem comparativa dos países produtores de têxteis e vestuário move-se de produtos menos elaborados para produtos mais elaborados. A acumulação em capital físico e humano, o aumento dos níveis salariais e a apreciação das moedas pela maturidade das suas economias, leva à expansão da produção de artigos mais sofisticados em detrimento de produtos mais primários (DAS, 1998) ¹³.
- Com a abertura dos países ao comércio internacional tornou-se muito mais fácil a aquisição de tecnologia mais moderna o que tem reduzido os diferenciais de produtividade das indústrias têxteis instaladas em diferentes países. Como consequência, aumenta a competitividade entre os países que modernizam as suas indústrias. Referindo FREIRE (1998): “à medida que os custos dos diferentes factores de produção (trabalho, matérias-primas e capital) se aproximam nos diferentes países, é a maior ou menor participação desses factores nos custos da indústria têxtil que constrói a vantagem comparativa”.

Parece-nos podermos concluir que a vantagem comparativa de um país no sector têxtil e de vestuário passa a ser cada vez mais dependente de dois factores: por um lado dos ganhos de produtividade proporcionados pela posse de equipamento sofisticado e mão-de-obra qualificada, e por outro também da existência de mão-de-obra barata.

(13) DAS (1998) analisa a transformação operada na estrutura produtiva e do comércio externo dos países asiáticos nas últimas duas décadas, utilizando índices da Vantagem Comparativa Revelada (VCR), reforçando também a noção de complementaridade destas economias regionais confirmado pela evidência “...that some countries have extremely high index values in certain categories while others have extremely low values; the large drop in the NIE's labour intensive product index coincided with an increase in technology- and capital intensive product index”.

1.2.2 - Sector maduro

Parece consensual que a indústria têxtil assume, em muitos países, a natureza de uma actividade em fase de maturidade pelas características do seu ciclo de vida:

- Estagnação ou fraco crescimento da produção;
- Contracção do emprego, sobretudo nos níveis de mão-de-obra menos qualificada;
- Intensificação da concorrência via aumento das importações de países que detém, claramente, vantagens comparativas em termos de custos salariais;
- Rápida difusão tecnológica e de inovação via países mais desenvolvidos.

A deslocação de uma indústria para a fase de maturidade é impulsionada por uma procura em fraco crescimento ou mesmo estagnação o que por vezes se traduz num desencorajamento dos níveis de investimento. A partir do momento em que o rácio de penetração das importações cresce, por via da aquisição de produtos mais baratos e nem sempre de qualidade inferior, os produtos nacionais, no mercado doméstico, são gradualmente substituídos, o que leva, pelo menos temporariamente, a uma contracção na produção local.

Regista-se uma quebra no emprego, embora mesmo assim a produção total possa aumentar como resultado dos ganhos de eficiência e produtividade. O rácio de concentração aumenta nos sectores a montante de maior intensidade de capital, enquanto, nos sectores a jusante se assiste a uma deslocalização crescente para os países de mais baixos custos salariais.

Todo este processo encontra na difusão da tecnologia um importante veículo que leva a uma **alteração da gravidade produtiva**, dos PD para os PVD, conduzindo não só à criação de novos mercados nestes países como também à sofisticação da procura nos mercados dos primeiros. É ainda o consumidor, na sua procura de produtos de maior qualidade, a principal força por detrás da modernização do equipamento têxtil.

O processo de perda gradual de competitividade internacional em muitos PD tem conduzido à reestruturação e modernização deste sector nesses países, continuando a assumir uma participação muito importante nas suas economias.

1.3 - ENQUADRAMENTO INTERNACIONAL

Diríamos que na década de 80 se inicia uma nova fase na indústria têxtil mundial. Depois da revolução industrial do século XIX e a revolução técnica dos anos 50 ¹⁴ (MONTEIRO, 1989), caminha-se hoje para a terceira revolução - a prodútica - (ANDREZ, 1991), com permanentes alterações nos métodos de produção, nos modos de organização e nas tecnologia utilizadas. Se dúvidas não existem de que esta realidade encontra, em grande parte explicação em factores exógenos, também importa reconhecer que as alterações vividas de então para cá são fruto de reacções endógenas de adaptação e de reestruturação por parte das empresas com o objectivo de subsistirem e competirem num mercado cada vez mais global (CHEVALIER, 1991).

1.3.1 - Aspectos estruturais

Este fenómeno complexo pode ser melhor entendido numa análise sumária das condições de base em que a indústria opera - **a oferta, a procura e o perfil das trocas internacionais**.

Do lado da **oferta**, verifica-se que os produtos tradicionais têxteis conservam, até meados da década de 70, um certo carácter de permanência estrutural com forte predominância de aplicação de mão-de-obra. A ausência de barreiras à entrada e a elevada elasticidade procura/preço dos produtos de baixa/média gama incentivam o aparecimento de novos competidores, nomeadamente nos países de baixos níveis salariais. Com base nesta argumentação, “existe quem defenda que a indústria têxtil dos velhos países industrializados está condenada de forma irreversível” (CHEVALIER, 1991).

Porém, uma reflexão sobre a evolução da indústria de têxteis e vestuário em alguns países industrializados prova que “o comércio e consequentemente o desenvolvimento bem sucedido é ainda possível e relativamente rápido via produtos têxteis e de vestuário” (SPINANGER, 1995), sendo que as exportações de vestuário crescem significativamente mais depressa do que as dos têxteis.

(14) Caracterizada pela introdução de novas técnicas de fiar - rotor e de tecer sem lançadeira, novos produtos de acabamento sintéticos e corantes que fizeram do subsector têxtil uma indústria de capital intensivo.

Quadro 1.6 - Exportações mundiais por produtos

Produtos	Valor (a)	Quota (%)			Variação média anual (%)	
	1997	1980	1992	1997	1980 /1992	1990/ 1997
Todos os produtos (c)	5305	100,0	100,0	100,0	5	7
Produtos Agrícolas	580	14,7	12,2	10,9	3	5
Alimentação	458	11,0	9,6	8,6	4	6
Matérias-Primas	121	3,7	2,6	2,3	2	3
Produtos minerais	598	27,6	12,2	11,3	-2	3
Minérios	60	2,1	1,3	1,1	1	2
Fuel	435	23,0	9,1	8,2	-3	3
Metais não ferrosos	103	2,5	1,8	1,9	2	5
Produtos manufacturados	3927	54,0	72,8	74,0	8	7
Ferro e aço	141	3,8	2,8	2,7	3	4
Químicos	490	7,0	9,0	9,2	7	7
Maquinaria e Equipt ^o de Transporte	2098	25,8	37,3	39,6	8	8
Equipamento de Telecomunicações e Escrit ^o	673	4,2	9,6	12,7	13	12
Automóveis	496	6,5	9,9	9,3	9	7
Outras Máquinas	929	15,2	17,8	17,5	6	7
Têxteis	155	2,7	3,2	2,9	6	6
Vestuário	177	2,0	3,6	3,3	10	7
Outros produtos de consumo	468	5,9	9,3	8,8	9	7

(a) Biliões de USD

(b) As percentagens que surgem a escuro representam os produtos cujas taxas de crescimento igualam ou excedem a dos produtos manufacturados.

(c) Inclui produtos não especificados que representam 4% do total das exportações, em 1997.

Fonte: GATT (1993), Quadro III.1 cit in SPINANGER (1995, p. 668) e OMC (1998), Quadro IV.1.

A este propósito, considera o mesmo autor que **se existe uma indústria que tem servido como motor de industrialização através dos séculos e dos países, então essa indústria é mesmo a do têxtil e vestuário.**

Parece-nos que ela continuará a ser motor de desenvolvimento económico mesmo nos países de economia mais avançada, onde a existência de um “cluster” têxtil integrado de equipamentos → pesquisa → concepção → fabrico assuma uma importância fundamental na estrutura produtiva dos mesmos, como é o caso de alguns países da UE.

Diríamos que os avanços tecnológicos, a intensificação da concorrência e o proteccionismo (através de pautas, medidas de ajuda sectorial e subsídios) levam a uma redefinição da oferta que se torna cada vez mais automatizada, flexível e “inteligente” (CHEVALIER, 1991).

Por outro lado, as tendências do consumo, o encurtamento do ciclo de vida do produto e a redução das escalas produtivas têm implicações inevitáveis no perfil da oferta, convergindo no sentido de uma maior variedade e possibilidade de escolha, de acordo com as preferências distintas de cada consumidor. Técnicas de gestão como o *just-in-time* e o *quick response* (resposta rápida), bem como a capacidade de personalizar os produtos e produzi-los em lotes de pequenas unidades sem perder competitividade, têm conduzido a grandes alterações estruturais no seio das empresas.

Sob o ponto de vista geográfico, verifica-se que, os países europeus, no seu conjunto, passam a assumir-se claramente como o maior pólo produtivo do sector, os EUA mantêm a sua posição relativa (2º lugar quer nos têxteis quer no vestuário) e por último o Japão e os NPI ganham peso relativo nestes últimos 10 anos.

Quadro 1.7 - Distribuição geográfica da oferta mundial de têxteis e vestuário

Têxteis				Vestuário			
1985		1995		1985		1995	
Área	%	Área	%	Área	%	Área	%
Japão	17,2	EUA	20,1	EUA	21,6	EUA	25,8
EUA	15,5	Japão	12,2	Japão	12,9	Japão	10,9
Itália	9,6	Itália	10,6	Itália	9,2	Itália	8,8
Alemanha Oc.	6,3	Índia	5,1	França	8,2	França	5,4
França	5,3	Alemanha Oc.	4,8	Alemanha Oc.	6,4	Reino Unido	4,2
Reino Unido	4,2	França	4,2	Brasil	5,0	Alemanha Oc.	3,8
Índia	3,7	China (Taiwan)	3,2	Reino Unido	4,0	Brasil	3,6
Brasil	3,3	Brasil	3,1	Espanha	3,2	China (Hong Kong)	3,1
China (Taiwan)	2,8	Reino Unido	3,0	Rep. Coreia	2,1	Kong)	2,8
Espanha	2,5	Coreia	2,6	China (Hong Kong)	2,0	Espanha	2,5
Rep. Coreia	2,4	Turquia	2,5	Kong)	1,9	Canadá	2,4
Jugoslávia (ant.)	1,9	Espanha	2,4	Canadá	1,5	Rep. Coreia	1,7
Turquia	1,7	Canadá	1,6	China (Taiwan)	1,4	Argentina	1,3
Canadá	1,4	Argentina	1,6	Jugoslávia (ant.)	1,3	Portugal	1,3
Irão (Rep. Isl.)	1,4	Paquistão	1,4	Austrália	1,3	Bélgica	1,2
Resto Mundo	20,8	Resto Mundo	21,6	Portugal	18,0	Turquia	21,2
				Resto Mundo		Resto Mundo	

Fonte: Adaptado de dados da UNIDO (1998, pp. 50, 51).

Nota: As percentagens são calculadas sobre o total do valor acrescentado (excluindo a Europa Oriental e os Estados da antiga URSS) a preços constantes de 1990.

Quanto à **procura**, esta manteve um crescimento relativamente estável (4% - 4,5% ao ano) e apresentou-se pouco diversificada entre 1950 e 1973. Contudo, o 1º choque petrolífero, em 1973, conduz a um abrandamento significativo das taxas de crescimento do consumo (menos de 1% na Europa) (CHEVALIER, 1991) e simultâneamente a uma maior sensibilidade ao factor preço (PEPPER e BHATTACHARYA, 1994).

A distribuição mundial da procura de vestuário é condicionada por factores como o nível de preços praticados, o rendimento, gostos e a própria demografia - forte dinamismo demográfico nos PVD *versus* fraco dinamismo nos PD. As mudanças nos padrões de consumo são acompanhadas por uma tendência para a diversificação e segmentação dos mercados. Num contexto de mercados estagnados ou baixas taxas de crescimento, as empresas buscam na inovação tecnológica, com especial realce para as tecnologias de informação, um motor para as suas estratégias de diferenciação da oferta.

A metodologia de segmentação da procura de vestuário mais adoptada internacionalmente apoia-se em variáveis como o sexo, a idade, utilização da roupa (formal, informal, desportiva) e rendimento disponível. Curiosamente, no contexto mundial, é o segmento de roupa variada aquele que maior peso detém na procura global. Este segmento, pela sua especificidade inclui todo o tipo de roupa não agregável nos outros segmentos, ou seja roupas típicas de cada país (quimonos - Japão, cangas - Brasil, saris - Índia) o que reflecte o peso das diferenças culturais e sócio-económicas não obstante a globalização dos gostos a que este sector está profundamente exposto (FREIRE, 1999). O segundo maior segmento é o de *casualwear*, revelando uma crescente atenuação da formalidade e uma alteração na relação dos indivíduos com a moda. Não nos é possível, no âmbito deste trabalho, divulgar resultados de estudos de mercado ¹⁵ que apontam claramente para aspectos que nos permitem “catalogar” pessoas mediante as marcas e os estilos que vestem, reflectindo a sua relação com o consumo e daí a sua relação com a moda, contudo, a mensagem comum nos diferentes estudos é de que a sociedade, independentemente do grupo e da marca que escolhe, prefere vestuário confortável, prático e simples.

A procura de vestuário é assim um processo em plena transição cujos factores dinâmicos - demográficos, tecnológicos e ambientais -, acompanhados por uma tendência para a diversificação e segmentação de mercados, conduzem a alterações profundas nas estruturas produtivas das empresas.

(15) (J.T., 1999, Março, p. 13) e (J.T., 1998, Setembro).

Em termos do processo produtivo, assiste-se, por um lado, a uma importância crescente dos PVD, e, por outro, à existência de um mercado crescentemente especializado, com um número importante de produtores orientando os seus investimentos e produção explicitamente para a exportação e para nichos de mercado (PEPPER e BHATTACHARYA, 1994). Assim, se por um lado o volume do mercado mundial de têxteis e vestuário se concentra nos países industrializados devido a rendimentos mais elevados e consequentemente maior poder de compra¹⁶, a base produtiva tem vindo a ser progressivamente deslocalizada dos PD para os PVD, embora permaneça naqueles, como já vimos, importantes bolsas de produção.

Naturalmente, estes desenvolvimentos têm tido um impacto severo sobre o nível de emprego nos PD¹⁷ - embora o STV continue a representar uma das maiores fontes de emprego industrial - e tem conduzido a uma alteração no padrão de especialização internacional, resultando numa expansão do comércio mundial dos produtos têxteis e de vestuário mais rápida do que a sua produção e num perfil de trocas que reflecte o fraco dinamismo dos PD, por contrapartida de um ganho de posições por parte dos PVD (ANDREZ, 1991).

No **perfil das trocas internacionais** há ainda a destacar por um lado, uma elevada mobilidade entre os maiores exportadores e por outro, a coexistência de países com diferentes níveis de desenvolvimento na lista dos principais, (SILVA, 1997) conforme nos atestam as estatísticas do Quadro 1.8.

(16) Se por um lado esta indústria encontra maiores índices de consumo nos países industrializados de maior rendimento *p.c.*, este aspecto poderá vir a perder importância, a médio prazo, dado o crescimento demográfico registado nos países asiáticos, a tendência crescente demonstrada nos primeiros para atribuir uma menor importância ao consumo de vestuário de qualidade e de moda para o qual está orientada a produção dos seus países, bem como, o efeito da utilização de novas tecnologias de informação que permitem, aos produtores asiáticos uma fácil e rápida adaptação das suas estruturas produtivas às tendências do mercado. Este aspecto, contudo, deverá ser encarado como **uma oportunidade para a indústria europeia**, nomeadamente para os produtos de gama média/alta comunitários em resposta às necessidades de uma classe média emergente com elevado poder de compra nos países asiáticos, como aliás atestam as estatísticas, registando um aumento das importações asiáticas oriundas da Europa (+26%) no período 1994-1996 - J. T (1999), Fevº 99, p. 16. Num estudo realizado pela agência de consultoria Kurt Salmon Associates (KSA), cujos resultados se publicam no Jornal Têxtil, Abril 1999, p. 19, sobre o complexo mercado chinês de calçado e vestuário, apontam a China como o segundo maior mercado de consumo, logo a seguir aos EUA, com uma população fortemente propensa ao consumo de produtos europeus. O mesmo artigo termina referindo: "Se as empresas europeias encontrarem aí bons parceiros e observarem cuidadosamente os hábitos de compra, este mercado, pode ser, sem dúvida, muito interessante".

(17) A este propósito é interessante verificar um estudo elaborado por Field e Graham (1997) acerca do impacto no emprego na indústria têxtil e de vestuário quando comparado com o de outras indústrias, admitindo três cenários na política comercial - vigente, liberalização e protecção. As conclusões em termos do seu número e da sua natureza, apontam para o facto de que os desempregados provenientes da indústria têxtil e de vestuário, não só são em maior número como também são aqueles que mais tempo permanecem no desemprego, e dentro daquela, os desempregados do subsector do vestuário são aqueles que reflectem maiores dificuldades nos processos de ajustamento estrutural.

Quadro 1.8 - Os quinze maiores exportadores mundiais de vestuário

Ranking	Exportadores	Valor *	Parte no total das exportações mundiais (%)			Var. média anual (%)
		1997	1980	1990	1997	1990-97
1	China **	31,80	4,0	8,9	18,0	19
2	Hong Kong ***	23,11	-	-	-	6
3	Itália	14,85	11,3	11,0	8,4	3
4	EUA	8,67	3,1	2,4	4,9	19
5	Alemanha	7,29	7,1	7,3	4,1	-1
6	Turquia	6,70	0,3	3,1	3,8	10
7	França	5,34	5,7	4,3	3,0	2
8	Reino Unido	5,28	4,6	2,8	3,0	8
9	Coreia do Sul	4,19	7,3	7,3	2,4	-9
10	Tailândia	3,77	0,7	2,6	2,1	4
11	Países Baixos	3,66	2,2	2,0	2,1	8
12	Taiwan	3,41	6,0	3,7	1,9	-2
13	Portugal	3,30	1,6	3,2	1,9	-1
14	Bélgica- Luxemburgo	3,01	2,5	1,9	1,7	6
15	Indonésia	2,90	0,2	1,5	1,6	8
Total dos 15		113,51	67,9	70,6	64,3	-

* mil milhões de USD

** compreende importantes volume de importações e exportações de zonas de aperfeiçoamento

*** volume de re-exportações importante

Fonte: OMC, *Rapport Annuel* 1998, vol. II, p. 131

Como já vimos, dado o carácter vulnerável desta indústria, nomeadamente do vestuário, ela é também escolhida como um meio de penetração no mercado mundial, como foi o caso de uma 1ª vaga dos NPI (Hong Kong, Taiwan e Coreia do Sul) seguido de uma 2ª vaga (Indonésia, Malásia, Filipinas, Tailândia, Índia e China). Verifica-se pois, uma alteração na estrutura das trocas internacionais de têxteis e vestuário:

- Por um lado, os PD que mantêm uma posição forte nos produtos de gama alta e de baixa elasticidade/preço (Alemanha e Itália, França, EUA, etc);
- Por outro lado, encontramos os PVD, como o caso dos países asiáticos, que procuram a penetração de novos mercados com produtos de gama baixa, fortemente sensíveis ao factor preço.

Assiste-se assim a um movimento de forças contrárias: os PVD que forçam a sua entrada em mercados externos procurando exportar produtos nos quais detêm vantagem comparativa enquanto que os PD procuram controlar o crescimento das importações desses produtos.

Uma consequência deste facto é a deslocalização das zonas de produção para países com mais baixos custos salariais (os PD resistem melhor à concorrência nas actividades

de grande intensidade capitalística, como é o caso da fiação e tecelagem), verificando-se também que o crescimento das exportações de vestuário tende a ser superior ao dos produtos têxteis, como nos confirmam os dados da OMC no Quadro 1.9. Este facto encontra explicação em alguns autores (SPINANGER 1995, p. 667 e FREIRE 1998, pp. 24-25) nas diferenças das tecnologias de produção. Dada a importação de tecnologia por parte dos PVD, a sua participação na produção de têxteis e vestuário aumenta e daí o aumento das exportações. Como as indústrias de vestuário exigem menor capital para começarem a funcionar, a taxa de crescimento das exportações de vestuário tende a ser superior à dos produtos têxteis.

Quadro 1.9 - Comércio mundial de têxteis e vestuário (1997)
(mil milhões de USD e em %)

	Têxteis	Vestuário
Valor	155	177
Variação anual em %		
1980-85	-1	4
1985-90	15	18
1990-97	6	7
1995	15	12
1996	0	5
1997	3	6
• Parte nas exportações mundiais de mercadorias	2,9	3,3
• Parte nas exportações mundiais de produtos manufacturados	4,0	4,5

Fonte: OMC, *Rapport Annuel* 1998, vol. II.

1.3.2- Revolução tecnológica e dinâmica concorrencial

As *performances* da fiação e da tecelagem dependem não só da disponibilidade e qualidade da matéria-prima mas também da eficácia do equipamento utilizado em toda a cadeia de produção de fios e tecidos. A complexidade dos processos industriais na tecelagem (cuja principal característica é a coordenação de dois sistemas de fios - urdume e trama - que se cruzam perpendicularmente para a criação dos tecidos) é bem maior do que na fiação. Os avanços tecnológicos na indústria de fiação e tecelagem estão sempre associados a objectivos como: encurtamento do processo produtivo, diminuição do consumo energético e de mão-de-obra, aumento da produção por hora efectiva de trabalho, melhoria na flexibilidade das linhas de fabrico, informatização e automatização do processo de produção.

A evolução tecnológica da **fiação** têxtil pode ser historicamente dividida em três períodos, com características específicas em termos de inovações (FREIRE, 1998):

- Período entre o final do século XVIII e os anos 30: Início da automação da indústria têxtil com o desenvolvimento de máquinas têxteis realizado sobretudo por empresas inglesas; as fábricas possuíam grande número de operários. O melhoramento dos equipamentos foi lento e o processo de difusão ocorreu inicialmente para outros países europeus e EUA e só posteriormente atingiu os PVD. A inovação na indústria visava a redução dos custos através de economias de escala, fabricando em massa.
- De meados dos anos 30 até aos anos 60: As inovações tecnológicas são fortemente influenciadas pelo emprego crescente de fibras sintéticas. Surgem novas tecnologias em consequência das características destas novas fibras, que foram sobretudo desenvolvidas por empresas americanas, alemãs e francesas. O objectivo continua a ser a produção em massa, obtendo-se já ganhos de produtividade.
- Após a década de 60: a base da concorrência das empresas têxteis passou a ser a diferenciação dos produtos e a busca contínua da redução dos custos. As inovações tecnológicas são desenvolvidas por empresas europeias e japonesas. A estratégia das empresas passa a ser atender às exigências das indústrias têxteis dos PD que necessitam de reduzir os elevados custos laborais e enfrentar a concorrência dos PVD. Com a fiação a rôtor, nos anos 60, houve a eliminação de alguns estádios do processo produtivo e aumento da produção por fusos. As tecnologias de fiação mais recentes, como o sistema *open-end*, o sistema a jacto de ar e o sistema por fricção permitiram ganhos em termos de resistência e maciez do fio. Mais recentemente, o emprego da electrónica nas máquinas de fiação tem permitido a integração de algumas fases da cadeia de fabrico, o aumento da produtividade, ganhos na velocidade dos equipamentos e aumento do controlo do processo produtivo. Actualmente é possível encontrar indústrias de fiação quase completamente automáticas, que não necessitam de interferência humana, cujos mecanismos permitem a monitorização dos processos desde a regularidade do material até ao controlo de rupturas, da humidade e da temperatura.

Quanto à **tecelagem**, as maiores inovações resultam já no século XX, com a invenção dos três sistemas de inserção de trama que deram origem a três tipos diferentes de teares: o tear a projectil, a tear a jacto de ar e o tear a jacto de água. Melhorias contínuas na *performance* dos teares têm sido obtidas graças à utilização de microprocessadores

para comando dos diferentes processos de tecelagem. Contudo, a utilização e aproveitamento das potencialidades destes teares pressupõe que certas condições sejam cumpridas como o nível de qualificação da mão-de-obra e a regularidade e resistência dos fios utilizados. As mudanças tecnológicas na tecelagem e a sua disponibilização num mercado global tem criado um ambiente de elevada competição entre as indústrias de tecelagem localizadas tanto nos PD como nos PVD.

No subsector do **vestuário** a revolução tecnológica, embora presente nalgumas fases do processo produtivo, tem sido condicionada por dois factores: o facto de o sector estar intimamente associado ao fenómeno da moda - séries reduzidas e curta duração temporal do estilo - e ser de mão-de-obra intensiva. Assim, a tecnologia utilizada deve ser cada vez mais versátil e rápida - excepto nos segmentos com predominância de séries longas e estandardizadas - , permitindo um desenvolvimento e adaptação contínua do produto a factores como a cor, o *design*, o tamanho, etc. A exigência desta flexibilidade torna as economias de escala pouco importantes. Por outro lado, o facto da costura, operação trabalho intensivo, estar no centro do processo produtivo desta indústria, torna esta fase dificilmente automatizável. A fase da montagem que inclui actividades como a preparação dos tecidos para a costura, a guarnição, a dobragem e a marcação tem que obedecer às características de flexibilidade não existindo, por isso, nenhuma alternativa satisfatória ao trabalho humano, o que a torna difícil de automatizar. Assim, as transformações tecnológicas neste subsector, ocorreram sobretudo, na fase de preparação da produção (*design* e preparação do corte) e mais recentemente, nas fases a jusante como a distribuição e comercialização.

Muitos autores (MONTEIRO 1989, MEYANATHAN e AHMED 1994, PEPPER e BHATTACHARYA, 1994) referem a revolução tecnológica como o factor que está na base da criação do conjunto de oportunidades e desafios que se deparam às empresas neste sector. Os ganhos de eficiência e as economias de gama ¹⁸ obtidas a partir das potencialidades dos sistemas CAD/CAM, da flexibilização dos processos de fabrico comandados por computador e o desenvolvimento da logística com base na informática

(18) As economias de gama resultam do aproveitamento de sinergias entre recursos ou actividades, permitindo à empresa beneficiar de uma redução nos custos unitários. Às economias de escala e experiência, normalmente resultantes da fabricação de uma gama restrita de produtos standard, vêm juntar-se as economias de gama resultantes das estratégias de diversificação, pelo alargamento das gamas de produtos com raiz comum. A empresa poderá assim partilhar custos pela utilização de activos tangíveis e intangíveis comuns, utilizados na produção da sua gama de produtos ou serviços, sendo possível variar o "*product mix*" sem encarecer de forma significativa o produto final.

e nas telecomunicações ¹⁹, têm permitido responder às técnicas de *just-in-time* e *quick response*, modelos de gestão cujo objectivo é fornecer uma resposta rápida ao cliente.

Os desenvolvimentos operados ao nível dos transportes e telecomunicações beneficiou largamente os PVD pela redução nos custos e barreiras associadas com a distância, factor que anteriormente constituía uma limitação à internacionalização da produção. A automatização e os avanços técnicos registados ao nível do fabrico de fibras sintéticas, desempenhou um papel fundamental na revitalização da indústria têxtil dos PD nos anos 60 e 70. Mais recentemente, alguns PVD iniciaram a produção de fibras sintéticas e aumentaram a exportação destes produtos. Os PD responderam, diversificando o *portfólio* de produtos e concentrando no *upgrading* dos mesmos, permitindo-lhes manter a sua posição competitiva nos produtos mais absorventes de tecnologia ²⁰.

1.3.3 - Diversificação dos produtos

A matéria-prima têxtil está agrupada em dois grandes grupos: o das **fibras naturais** (oriundas da natureza como o algodão, a lã, a seda, o linho); e o das **fibras químicas** (produzidas pelo homem) que compreende dois subgrupos - as fibras celulósicas (obtidas a partir da celulose) e as fibras sintéticas (derivadas do petróleo) - Ver em Anexo I.1 uma relação das características. A produção de fibras naturais implica uma maior dependência de mão-de-obra quando comparada com a de fibras químicas onde a componente tecnológica é fundamental para os ganhos de produtividade.

A composição dos produtos foi sofrendo grandes alterações, nomeadamente a partir do início da década de 60, reflectindo uma **substituição da utilização em escala crescente de fibras naturais por fibras químicas, conduzindo este facto a profundas mudanças em todo o processo produtivo**. O mercado mundial de fibras têxteis apresenta-se dividido, quase de forma equitativa, entre as fibras químicas (cerca

(19) Este tripé em que assenta o novo modo de operar da indústria, tende a concentrar as vantagens comparativas dos PD no fabrico de objectos de grande complexidade, de forte intensidade tecnológica, nos processos de concepção e na engenharia dos processos de fabrico graças ao domínio das tecnologias CAD, da automatização flexível e da robótica. A partir da sofisticação do "software" de CAD e da melhoria dos interfaces com a produção é possível conceber em paralelo as peças, os moldes necessários à sua execução e os próprios processos de fabrico, supondo um trabalho de equipa das várias áreas funcionais. Também a flexibilização dos processos de fabrico permite fabricar séries curtas com um mínimo de interrupções e duplicações de equipamentos e com custos competitivos. O desenvolvimento da logística com base na informática permite a integração das operações de compras, transporte e distribuição de um modo mais fluido (SOUSA, 1997).

(20) Ver a este propósito SPINANGER e PIATTI (1994) e OKAMOTO (1993), na descrição dos factores em que assentam o sucesso dos modelos alemão e italiano respectivamente.

de 5% para fibras celulósicas e 45% para fibras sintéticas) e as fibras naturais. Quanto à lã, a sua quota no consumo total de fibras têxteis tem vindo a decrescer, representando hoje apenas 5%. Este aspecto tem tido um impacto importante na reestruturação da indústria de lanifícios, sobretudo nos países, como é o caso de Portugal, com larga tradição neste subsector, não só pelo decréscimo de consumo desta matéria-prima como também pelas alterações ao nível do equipamento que é necessário introduzir pelo facto de se utilizarem novas combinações de fios.

A crescente importância da utilização de fibras sintéticas na produção dos têxteis, pelas características a elas associadas como a adaptabilidade, flexibilidade, suavidade, elasticidade e resistência tem influenciado fortemente toda a cadeia de produção sendo hoje reconhecido por especialistas que “quem inova, quem revoluciona, quem dita a moda são as matérias-primas” (J.T., Novembro 1997).

A descoberta de novas fibras ou a aplicação inovadora de fibras em conjunto com novas tecnologias ²¹ visando proporcionar maior conforto, resistência, flexibilidade e polivalência têm constituído actualmente uma **barreira à imitação** e uma forma de proporcionar **valor acrescentado aos produtos**.

Embora o algodão registe um decréscimo relativo em termos da sua importância no mercado mundial de fibras têxteis, é importante destacar que tem havido praticamente uma igualdade entre a sua produção e o seu consumo a nível mundial. Não obstante a competição assumida entre aquela matéria-prima e as fibras químicas é, efectivamente a partir do algodão que se desenvolve a verticalização produtiva da indústria têxtil, ou seja, grande parte dos fios, tecidos e confecções contém uma percentagem variável de algodão (FREIRE, 1998). Os maiores produtores mundiais (EUA, China e Índia) possuem uma indústria têxtil competitiva, influenciando fortemente o preço daquela matéria-prima nos mercados internacionais. Os países importadores de algodão, como é o caso de Portugal, estão à mercê de oscilações no preço sendo este aspecto um factor importante na competitividade da sua indústria têxtil. É fácil compreender como alguns

(21) A diversificação e desenvolvimento dos produtos tem seguido, ultimamente, um percurso mais orientado para a *performance* do tecido, com a perda de importância relativa do corte e costura, como resultado da combinação da mistura de fibras com novas tecnologias como por exemplo o *teflon* (não agarra nódoas) e o “*easycare*” (não é necessário passar a ferro). O algodão e a lã misturam-se entre si ou com fibras sintéticas como a poliamida e o *polyester*, para resistência, o *lyocell* e as microfibras, para conforto e o polipropileno, para protecção. Por exemplo, as propriedades das microfibras fazem com que estas sejam consideradas as fibras têxteis do futuro, uma vez que estas somam as vantagens das fibras sintéticas com as das fibras naturais (J.T., Novembro 1997, pp. 3-5).

PVD têm aproveitado a sua vantagem comparativa de importantes produtores de algodão para, “a partir das facilidades proporcionadas pela globalização económica, desenvolver a verticalização da produção têxtil” (FREIRE, 1998). Aumentam a capacidade de fição, obtida por ganhos de produtividade via modernização das máquinas de fição ou implantação de novas unidades, posteriormente aumentam a capacidade de tecelagem e depois a confecção.

1.3.4 - Globalização da produção

Entendemos que sai fora do âmbito deste trabalho desenvolver os aspectos conceptuais relativos à definição, importância e implicações da globalização ²², porém, a abordagem desta temática no âmbito do STV parece-nos imprescindível para a compreensão do redesenhar da estrutura produtiva e da força que vem exercendo não só na alteração da natureza das empresas mas também da própria mentalidade dos empresários.

Ao encarar este fenómeno, parece que a sua força motora é a globalização da produção, embora os mercados e a actividade económica também se venham a globalizar; por seu turno, o elemento fundamental na globalização da produção é o crescimento da “especialização vertical” na cadeia produtiva (FEKETEKUTY, 1997). Outros autores referem-na como “fragmentação” da produção (JONES E KIERZKOWSKI, 1997), “especialização intra-produto” (ARNDT, 1996), sendo que, o elemento chave do processo de globalização está na dispersão mundial da produção (ETHIER, 1997) ²³.

A globalização da indústria de têxteis e vestuário começou na década de 60 com a crescente pressão sobre os produtores dos PD que responderam com a inovação técnica, a qual resultou na utilização de equipamento automatizado mais rápido e sofisticado (PEPPER e BHATTACHARYA, 1994). Alguns PD, na busca da competitividade, têm deslocalizado actividades da cadeia de valor, sobretudo a produção, tirando vantagem de custos laborais mais baixos ao mesmo tempo que, investindo em equipamento mais

(22) A globalização é um fenómeno complexo e multifacetado, que alguns autores identificam com a intensificação do comércio internacional, a circulação de capitais, o crescimento do IDE ou com a expansão das empresas multinacionais. Mais do que cifras de comércio internacional ou IDE ela traduz mudanças profundas na natureza dos produtos que fazem parte do comércio internacional.

(23) (ARNDT, 1997) Estas posições assumidas pelos diferentes autores resultam da compilação de trabalhos realizados na sequência de um *workshop*, que decorreu em Janeiro de 1997, promovido pelo Lowe Institute of Political Economy em Claremont McKenna College e pelo Graduate Institute of International Studies em Geneve. O resumo destes trabalhos encontra-se publicado sob o título “Globalisation and Trade: Symposium” em *The World Economy*, Vol 20, nº 5, Agosto 1997.

sofisticado no seu país, aumentam a produtividade do factor trabalho. Esta produção no estrangeiro assume diferentes formas de acordo com o segmento do STV a internacionalizar e as características do país acolhedor. Verifica-se que o IDE é o meio privilegiado de acesso a mercados controlados ou protegidos, sendo comum na fabricação de fibras e produtos têxteis. O licenciamento torna-se importante no segmento da fabricação de fibras, como complemento do IDE, na tentativa de rentabilizar o acesso a mercados protegidos. No vestuário, sobretudo de elevada qualidade, o licenciamento envolve o contrato para o uso de marcas registadas. A subcontratação é mais comum no subsector do vestuário sob a forma de envio para o subcontratado de tecido (já cortado ou sujeito a corte) para confecção sendo depois reimportado como produto final. Nas fases de distribuição e comercialização, as opções de internacionalização mais adoptadas são o licenciamento e as *joint-ventures*.

Quadro 1.10 - Formas de participação na internacionalização da produção

Segmento	Forma de actividade	Principais países	Principais países acolhedores	Factores determinantes
Produção de fibras	IDE	EUA, Japão	México, Canadá, Bélgica	Expansão da procura nos países acolhedores
	Licenciamento	RU, Alemanha W, França, Holanda	Índia, Paquistão, Tailândia, Coreia	Acesso ao mercado, dadas as barreiras tarifárias
Produtos têxteis	IDE	Japão Coreia	Malásia, Tailândia, Indonésia Sri Lanka, etc.	Incentivos nos países acolhedores e acesso aos seus mercados
Vestuário	Subcontratação	EUA, Japão Alemanha W	América do Sul, Sudoeste Asiático Europa de Leste, países da bacia do Mediterrâneo	Baixos custos laborais Proximidade e baixos custos laborais
	Licenciamento	EU, Reino Unido	América do Sul, Sudoeste Asiático	Proximidade e baixos custos laborais.

Fonte: PEPPER e BHATTACHARYA (1994)

Estamos hoje em presença de grandes mudanças na localização, à escala mundial, das actividades do sector, sendo frequente os cruzamentos entre a distribuição e a produção na procura de estratégias empresariais diversificadas de aumento de competitividade. Trata-se de um sector com grande mobilidade e apesar da diferenciação dos diversos subsectores, assiste-se cada vez mais a uma resposta estratégica integrada, ou seja, as formas de cooperação empresarial cruzam-se cada vez mais em termos de concentração vertical e concentração horizontal. A relação entre a actividade produtiva e a distribuição vai-se tornando cada vez mais complexa sendo que, a competitividade

deverá ser cada vez mais “puxada” pela gestão e pela eficiência de utilização das novas tecnologias (MATEUS, 1998).

1.3.5 - Marketing e distribuição

“Se a criação de um músculo de marketing pode estabelecer a diferença entre os vencedores e os derrotados em negócios mundanos como pastas de dentes e lenços de papel, então, ele será certamente um factor de diferenciação em produtos ego-intensivos como as *jeans*, fatos de banho, vestidos, camisolas etc” (MICHAELS, 1988). Também CHEVALIER (1991, p. 44) reconhece a importância crescente destas actividades na nova dinâmica concorrencial: “*la production et la fabrication ne sont plus vraiment le moteur essentiel, celui-ci étant assuré aujourd'hui par la création, l'organisation, la logistique, la communication*”.

A análise das margens obtidas ao longo da cadeia de distribuição ²⁴ permite-nos perceber que sendo o *mark-up* superior na distribuição de vestuário, os avanços tecnológicos recentes estão menos relacionados com a produção e mais com o marketing e a distribuição sendo a força motora as alterações nas características dos mercados dos países que mais consomem. Em resposta a uma nova estrutura dos canais de distribuição, a uma melhoria dos níveis de vida e de exigência por parte das populações, os produtores dos PD tiveram que adoptar uma orientação de mercado mais agressiva e utilizar novas técnicas no sentido de manter o volume dos seus mercados e enfrentar a competição dos PVD.

Face à intensa competição, as estratégias de marketing na indústria de vestuário têm vindo a convergir para a concretização do conceito “*quick response*”, baseadas nos princípios de produção *just in time* com o objectivo de encurtar o ciclo de vida do produto e melhorar a qualidade e o serviço. Esta estratégia assenta em:

- relações estreitas e permanentes entre produtores e distribuidores;
- encurtamento dos *lead-times* e do processo produtivo por forma a permitir uma resposta rápida às alterações da moda em segmentos de mercado cada vez mais especializados e evitar empate de capital dos *stocks* em armazém;
- proximidade produtor/ consumidor por forma a permitir uma resposta rápida.

(24) Encontramos em Pepper e Bhattacharya, (1994), pp. 53-55, alguma informação acerca da geração de valor acrescentado na cadeia sequencial têxtil.

1.3.6 - Proteccionismo

O período pós-guerra, após o estabelecimento do GATT ²⁵, tem sido dominado por uma vaga de proteccionismo, “usado como instrumento, nomeadamente pelos PD, para adiar o processo de ajustamento estrutural neste sector” (MEYANATHAN e AHMED, 1994), identificado por TSOUKALIS (1997) como “o resultado de uma forte resistência social aos ajustamentos económicos com ênfase nos sectores em declínio”.

Muitas obras, (RAFFAELLI 1994, BALDWIN 1995, HAMILTON e WHALLEY 1995, YANG 1996, THE WORLD BANK 1996) dedicadas à análise dos custos e benefícios deste proteccionismo, concluem do prejuízo quer para os consumidores dos países importadores, uma vez que têm que pagar mais pela compra dos seus produtos, quer para os países exportadores, reduzindo os potenciais rendimentos provenientes das suas exportações e as oportunidades de emprego, enquanto se verifica uma ineficiente afectação de recursos para uns e para outros.

As primeiras manifestações de proteccionismo surgiram com a imposição de restrições quantitativas (QR) ²⁶, nomeadamente as restrições voluntárias à exportação (VER) acordadas bilateralmente (EUA e Japão), num período bastante anterior ao estabelecimento do Acordo Multifibras (AMF).

Pelo atrás exposto, compreendemos como o STV se tem revelado um sector de grande interesse no quadro das políticas regionais, de emprego e das exportações dos PVD e por isso foi alvo, por parte destes, durante algumas décadas, de esforços no sentido da sua liberalização, lutando pela remoção às derrogações às regras do GATT (artº XXV) e pela maior consistência destas com os seus princípios básicos (tal como o princípio da Nação Mais Favorecida - MFN) (HAMILTON e WHALLEY, 1995).

(25) O Acordo Geral sobre Pautas Aduaneiras e Comércio, conhecido por GATT - General Agreement on Tariffs and Trade, foi subscrito em 30 de Outubro de 1947 por 23 países, tendo entrado em vigor em 1 de Janeiro de 1948. Portugal tornou-se a 44ª Parte Contratante com a sua adesão em 5 de Junho de 1962.

(26) A protecção dos mercados às importações de têxteis e vestuário surge no período entre os anos 20 e meados de 50, através de restrições quantitativas impostas bilateralmente, nomeadamente como resposta à crescente competitividade dos produtos japoneses. Uma das mais remotas tentativas restritivas para gerir os ajustamentos estruturais surgiram em 1936, sob a forma de restrições voluntárias à exportação (VER), impostas pelos EUA sobre as exportações de têxteis japoneses. Com o estabelecimento do GATT, o recurso à cláusula de salvaguarda (artº XIX) permitia a protecção dos mercados considerados “em prejuízo”. Estas restrições, negociadas bilateralmente, à margem dos princípios do GATT, “exploram o silêncio do GATT acerca das restrições do lado das exportações” (CLINE, 1995), uma vez que, do lado das importações, a imposição de quotas unilaterais e o estabelecimento de acordos voluntários bilaterais se encontram regulamentados nos artºs 3º e 4º.

Ao invés, e em resposta ao aumento das importações provenientes dos PVD, nomeadamente os asiáticos, a partir da década de 60, **os PD responderam com um sistema discriminatório baseado em acordos bilaterais fora das regras do GATT**, inicialmente entre os EUA e o Japão e que vêm a ser mais tarde institucionalizados e tornados multilaterais nos Acordos de Curto e Longo Prazo ²⁷ que constituíam, na prática, “desvios a um dos pilares fundamentais em que assentava o Sistema de Comércio Internacional (SCI), ou seja, o princípio da não-discriminação” (MEYANATHAN e AHMED, 1994).

O conceito de *market disruption* ²⁸ é introduzido nas negociações, a partir de Novembro de 1960, a pedido dos EUA, baseado na existência de sérios prejuízos provocados no país importador por aumento súbito ou iminente aumento de importações de determinados produtos e origens particulares, associados a preços substancialmente abaixo dos praticados, para produtos similares, de qualidade comparável, no mercado do país importador (SPINANGER, 1987).

Na realidade, os PD, ao imporem auto limitações à importação de têxteis japoneses, viram os seus mercados invadidos por produtos de outros países asiáticos (Hong Kong e Índia) e por produtos não cobertos pelo Acordo de Longo Prazo - LTA - ou seja, têxteis e vestuário de fibras sintéticas. É neste contexto de ameaças crescentes que surge o desejo de **sistematizar, legitimar e estender medidas restritivas a países e produtos**, alargando assim o seu carácter discriminatório. Este processo de negociações foi liderado pelos EUA do qual resultou o Acordo Multifibras - AMF que entrou em vigor em 1 de Janeiro de 1974. Havia que estender o controlo às importações de produtos têxteis e de vestuário de fibras sintéticas, daí o ter-se evoluído para um acordo que envolvesse todas as fibras.

(27) Iniciando-se com as barreiras levantadas às exportações japonesas nos anos 30 (o Japão requer o estatuto de membro do GATT em 1955), o proteccionismo vai escalando, ao longo dos anos 50, com o Acordo de Curto Prazo (Short Term Cotton Textile Trade Agreement), o qual se tornou, em 1962, Acordo de Longo Prazo (Long Term Arrangement Regarding International Trade in Cotton Textiles) e, nos anos 70 o Acordo Multifibras, renovado ao longo de quatro períodos que se estendem até ao início da década de 90.

(28) Essência da cláusula de salvaguarda do GATT (artº XIX), este termo não encontra tradução directa para a língua portuguesa, contudo, entende-se ligado ao conceito de “desorganização de mercado”.

A) O Acordo Multifibras

O AMF tinha como objectivo: “...to achieve the expansion of trade, the reduction of barriers to such trade and the progressive liberalization of world trade in textile products, while at the same time ensuring the orderly and equitable development of this trade and avoidance of disruptive effects in individual markets and on individual lines of production in both importing and exporting countries” (artº 1º. § 2). Porém, sob a égide destes “acordos” multilaterais ²⁹ (STA, LTA, AMF) os maiores importadores mundiais (Canadá, UE e EUA) criaram um extenso, complexo, discriminatório e dispendioso sistema de quotas (BAUGHMAN, MIRUS, MORKRE e SPINANGER, 1997).

O AMF foi sucessivamente renovado (AMF I - 1974/1977; AMF II - 1978/1981; AMF III - 1982/1986; AMF IV - 1986/1991), num clima de recessão económica internacional, em sequência dos choques petrolíferos de 1973 e 1979, que exacerbaram os problemas estruturais das economias industrializadas, ao qual naturalmente se associa os relacionados com o STV.

Ao longo deste período (1974-1991) foram introduzidos mecanismos de flexibilidade no sistema de quotas aplicados aos volumes de exportação como sejam: o “*swing provision*” que permitia a transferência entre categorias de produtos; o “*carry forward*” utilização antecipada de quotas; o “*carry over*” que previa a utilização de quotas não utilizadas nos anos anteriores. O Acordo não só limitava as exportações dos PVD como fazia empolar os preços dos produtos importados nos países industrializados o que, claramente constituía uma violação aos princípios básicos do GATT.

Devido aos “lobbies” proteccionistas têxteis dos países industrializados, as anteriores Rondas do GATT pouco avançaram em termos de desenvolvimento da liberalização do comércio no STV. Se as negociações resultantes de cada Ronda “se traduziam em progressivos avanços na liberalização do comércio de produtos interessantes à exportação dos países industrializados, o comércio de têxteis e vestuário evoluía em sentido contrário” (UNITED NATIONS, 1995).

(29) Em RAFFAELLI (1994) encontramos em anexo um quadro resumo do número de acordos de restrição negociados ao longo das diferentes fases do AMF. Por exemplo, em 31 de Dezembro de 1987, estavam em vigor 99 acordos de restrições no âmbito do AMF.

O “omnipotente” AMF (SPINANGER,1987), entendido como uma solução política para um problema económico (RAFFAELLI, 1994), acaba por ser responsável por efeitos a dois níveis antagónicos: por um lado, o espartilho do mercado internacional dos têxteis e por outro lado, o factor encorajador que faltava a muitos países para se tornarem exportadores (e.g. Sri Lanka, Indonésia, Bangladesh e outros) ³⁰, que de outra maneira não o seriam. Referindo-se a este aspecto, RAFFAELLI (1994) responsabiliza os países importadores directamente pela criação do AMF e indirectamente pelo aparecimento de novos exportadores.

Ao fim de sete anos de árduas negociações, em Abril de 1994, em Marraqueche, os 123 membros do GATT assinaram um acordo, concluindo as Negociações de Comércio Multilateral (NCM) do Uruguay Round ³¹, com vista à extensão das regras comerciais do GATT a áreas “cinzentas” anteriormente isentas e difíceis de liberalizar (agricultura, têxteis e vestuário). Este acordo passou, naturalmente, por um quadro de cedências ou contrapartidas recíprocas no tabuleiro mundial dos principais jogadores.

Quadro 1.11 - Quadro de contrapartidas nas negociações do Uruguay Round

Principais intervenientes	Conquistas	Cedências
Estados Unidos	Liberalização na agricultura, propriedade intelectual, serviços e investimento	Liberalização dos têxteis; agricultura
União Europeia	Liberalização na propriedade intelectual, investimento	Liberalização da agricultura e têxteis
Japão	Evitar qualquer nova forma de protecção; Liberalização da propriedade intelectual, investimento	Liberalização da agricultura
Países em Vias de Industrialização	Liberalização da agricultura e têxteis; Moderação na aplicação das medidas de salvaguarda	Liberalização dos serviços, propriedade intelectual e investimento

Fonte: William R. Cline, *International Economic Policy in the 1990s* (MIT Press) cit. in CLINE (1995).

A integração do comércio têxtil num corpo de regras e disciplinas reforçadas passava, em primeiro lugar, pela supressão do AMF, satisfazendo-se assim uma velha aspiração dos países exportadores, mas em contrapartida esses países deveriam comprometer-se formalmente a uma maior abertura dos respectivos mercados bem como renunciar a

(30) A este propósito ver Spinanger (1987) que retrata como o Bangladesh iniciou a via do sucesso nas exportações de vestuário e como os países industrializados reagiram à ameaça da invasão dos seus mercados. O autor termina afirmando “*The hypocritical protectionism of the developed countries will then turn out to have been the best development aid that Bangladesh ever received.*”p. 84.

(31) O oitavo de todos os “Rounds” do GATT teve como principais aspectos negociais o acesso aos mercados, o reforço e alargamento das regras e disciplinas do GATT a novos domínios, pretendendo-se nomeadamente a integração completa do sector têxtil.

práticas lesivas da concorrência. Um grande número de países exportadores, fortemente dependentes das divisas provenientes das exportações têxteis, protegem os seus mercados internos com barreiras pautais e não pautais praticamente proibitivas além de tolerarem ou incentivarem o recurso a práticas desleais de concorrência como o “*dumping*”, cópias de desenhos e modelos, subsídios à exportação etc. Assim, no contexto da liberalização do comércio internacional têxtil, parece importante distinguir:

- 1) O Acordo sobre Têxteis e Vestuário - ATV - o qual estabelece as condições em que serão progressivamente desmantelados os dispositivos de protecção não conforme com as regras do GATT, nomeadamente os resultantes do AMF.
- 2) O Acordo Geral no que respeita ao reforço das regras do GATT em matérias como o acesso aos mercados, o “*dumping*”, os subsídios e os direitos de propriedade intelectual.

B) O ACORDO SOBRE TÊXTEIS E VESTUÁRIO (ATV)

O AMF foi substituído, em 1 de Janeiro de 1995, pelo ATV no âmbito da Organização Mundial do Comércio - OMC, entendido como um dos maiores acontecimento do UR uma vez que fornecia o mecanismo necessário para introduzir os têxteis e vestuário no sistema do GATT. O ATV estabelece a conduta do processo de “*integração*” do comércio de têxteis e vestuário ³² no âmbito das regras e disciplina do GATT, baseando-se no princípio da notificação, de todas as restrições às importações, por parte dos países que as aplicavam à véspera da entrada em vigor do Acordo (artºs 2º e 3º).

Pela importância de que se reveste o articulado deste Acordo nos desenvolvimentos futuros internacionais, merece, por si só, uma análise mais pormenorizada dos seus aspectos fundamentais:

a) Artº 2º - Desmantelamento progressivo das quotas

Considerado pedra angular do ATV, estabelece um período de dez anos para o desmantelamento das quotas à importação existentes no quadro do AMF ³³. As quotas,

(32) O ATV prevê, também no artº 3º, a eliminação das quotas dos produtos não abrangidos pelo AMF, num período de dez anos.

(33) Este período de transição facilitaria os processos de ajustamento estruturais aos produtores e trabalhadores; estudos recentes sugerem que as consequências desses ajustamentos - resultantes do desmantelamento do AMF -, ao nível do emprego, nos EUA e UE serão relativamente menos severos do que os que advêm do processo de deslocalização das unidades produtivas para países vizinhos. A este propósito ver Spinanger (1995).

obedecendo a percentagens fixas e calculadas sobre o volume total de importações em 1990 (em toneladas ou metros quadrados equivalentes), deverão ser eliminadas pela via da “integração”, em quatro etapas (Cfr. Quadro 1.12), constando, em anexo ao Acordo, os produtos abrangidos relativamente a quatro subsectores: fios, tecidos, confecções simples e vestuário.

Quadro 1.12 - Etapas e objectivos da liberalização via “integração”

Etapas	Período	Volume mínimo de comércio a ser integrado (a)	Majoração do coeficiente de crescimento para os contingentes restantes (b)
1ª	01.01.95 a 31.12.97	16%	coeficiente de crescimento existente * 16%
2ª	01.01.98 a 31.12.2001	17%	Coeficiente de crescimento aplicado durante a 1ª etapa * 25%
3ª	01.01.2002 a 31.12.2004	18%	Coeficiente de crescimento aplicado durante a 2ª etapa * 27%
4ª	01.01.2005	49%	Eliminação dos contingentes restantes

(a) % de produtos a integrar no início de cada etapa, calculada sobre o volume total de importações em 1990.

(b) Coeficientes de crescimento dos contingentes (a aplicar anualmente) sobre a base do coeficiente de 6% aplicado em virtude do AMF. Isto quer dizer que as taxas de crescimento anual das quotas em vigor em 01.01.95, ao abrigo do AMF, seriam aumentadas daqueles coeficientes.

Fonte: Adaptado a partir de dados da OMC

Nota: Até ao fim do Ciclo do Uruguay, os contingentes relativos aos têxteis eram negociados bilateralmente e regidos pelo AMF que impunha as regras relativas às limitações quantitativas selectivas. Os contingentes compreendiam os coeficientes de crescimento anuais (o coeficiente normal era de 6%, mas os coeficientes efectivos variavam consideravelmente). Esta aceleração das taxas de crescimento das quotas é aplicada aos quatro membros da OMC que, em 31 de Dezembro de 1994 mantinham as restrições quantitativas em virtude de acordos bilaterais concluídos ao abrigo do AMF (Canadá, União Europeia, Estados Unidos e Noruega) os quais ficavam obrigados a notificar todas as medidas deste tipo, em vigor àquela data. Assim, as restrições aplicadas em virtude dos antigos acordos bilaterais devem ser majoradas daqueles coeficientes.

A escolha das categorias dos produtos a “integrar” é da responsabilidade de cada país, pelo que, neste capítulo, **Portugal** vê os seus interesses defendidos no âmbito dos da UE. Parece assim provável que os produtos que nunca estiveram sujeitos a restrições, sejam escolhidos como os primeiros a serem “integrados”, adiando-se a “integração” dos produtos sensíveis para a última fase.

São integrados, de uma forma geral, todos os têxteis, não se explicitando que a integração se refere só àqueles que estão submetidos a restrições, ou seja, o Anexo de Cobertura que contém os produtos têxteis, contempla toda a Secção XI do Sistema Harmonizado (SH) e não apenas os produtos AMF (algodão, lã, fibras sintéticas e artificiais) o que **alarga o universo de escolha de produtos a integrar** uma vez que passarão a ser consideradas outras matérias primas têxteis como seda, sisal, cânhamo,

juta, etc. Foram assim criadas condições para que **as categorias têxteis mais sensíveis para Portugal** e que constituem cerca de 90% das nossas exportações (FEU, 1994), venham a ser integradas na última fase do período transitório. Um estudo desenvolvido por BAUGHAMAN et al (1997), traduz este aspecto conforme o Quadro 1.13. Repare-se no facto de que os produtos alemães têm sido submetidos a grande competição ao longo deste período inicial - apenas 39% dos produtos foram guardados para serem integrados na 3ª e 4ª fases - enquanto que Itália, Portugal e Grécia vêem este sistema de protecção mais alargado no tempo ou seja, estão guardadas para as duas últimas fases 53%, 77% e 88% respectivamente dos produtos que exportam.

Quadro 1.13 - Importações ATV da UE
(Ano Base = 1990)

Maiores fornecedores	Importações ATV da UE a serem liberalizadas nas etapas 3 e 4 *					
	Em % do total de produtos que constituem importações ATV **	Estrutura das importações ATV				Em % do total das importações ATV da UE a serem liberalizadas ***
		Fios	Tecidos	Confecções simples	Vestuário	
Mundo	56	23	28	22	27	100,0
Turquia	76	32	16	8	44	3,9
China	55	5	21	19	56	4,0
Índia	71	22	35	17	26	3,1
Paquistão	89	15	47	16	21	2,6
Hong Kong	91	1	15	1	83	2,4
EUA	35	20	38	22	21	1,7
Marrocos	85	7	5	3	85	0,8
Tunísia	81	1	13	2	84	0,6
Alemanha	39	30	43	16	11	9,8
Itália	53	30	34	8	29	8,5
Portugal	77	28	11	16	45	3,3
Grécia	88	46	11	5	38	1,9

* A fase 3 começa em 1/1/2002 e a fase 4 em 1/1/2005

** % do total de produtos ao abrigo do ATV que são exportados pelos respectivos países para a UE

*** % do total das importações da UE não liberalizadas nas fases 1 e 2.

Fonte: Adaptado de Baughman et al, 1997, pp. 423-424.

b) Artº 3º- Eliminação progressiva das restrições não-pautais ao comércio, não englobadas pelo AMF

Durante os primeiros 60 dias de vigência do Acordo, todos os países que mantenham este tipo de restrições (restrições quantitativas unilaterais, todos os acordos bilaterais e todas outras medidas com efeitos semelhantes) deverão notificá-las após o que deverão

dar início à sua eliminação, as quais terão que ser desmanteladas também num período de dez anos. Esta cláusula aplica-se aos países exportadores que ficam assim comprometidos a declarar e a eliminar as suas barreiras não-pautais ao longo do mesmo prazo fixado para o desmantelamento do AMF.

c) Artº 5º- Práticas fraudulentas (em particular as que têm como objectivo a circumvenção das quotas)

Os problemas resultantes de circumvenção - que podem ser devidos a embarques ilegais, falsas declarações respeitante ao país ou ao local de origem e falsificação de documentos - surgem quando o comércio de alguns países fica sujeito a restrições e o de outros não, ou quando as importações de alguns produtos são restringidas, enquanto produtos substitutos circulam livremente. Em consequência, *“os países deverão estabelecer as disposições jurídicas e/ou os procedimentos administrativos necessários para fazer face à circumvenção e combatê-la”*. (GATT, 1994, artº 5º).

A este respeito Baughman et al. (1997) referem: *“the degree of attention devoted to circumvention in the ATC serves as a barometer of the degree of discrimination expected to persist among exporting countries”*.

d) Artº 6º- Mecanismo de salvaguarda transitório

Os países importadores podem impôr *novas* quotas - durante um período transitório de três anos - sobre os produtos constantes do Anexo e ainda não “integrados” no GATT, desde que sejam observadas duas situações:

- demonstração de graves prejuízos causados no país importador pelo aumento das importações totais do produto em causa;
- verificação de um aumento brusco das importações do país exportador visado.

Tais medidas de salvaguarda não podem ser aplicadas aos produtos que já tenham sido “integrados” no quadro do GATT, contudo, “podem ser aplicadas contra a importação de países que nunca participaram no AMF, bem como daqueles que nunca restringiram importações ao abrigo do AMF (incluindo os países que nunca foram signatários), se os países que as aplicam notificam a sua intenção de fazerem uso desta cláusula”

(UNITED NATION, 1995) ³⁴. Isto quer dizer que as acções de salvaguarda, sob a forma de restrições quantitativas, assumem um carácter de selectividade, país a país, sendo possível "...atingir mais fortemente um exportador considerado largamente responsável pela situação de «prejuízo». Na medida em que esta excepção for utilizada assim a selectividade e, logo o não respeito pelo princípio da não discriminação e da nação mais favorecida, se encontrarão atingidos" (LIMA, 1997).

No fundo, o mecanismo de salvaguarda é análogo ao artº XIX do GATT, contudo, existem significativas diferenças entre eles. Por exemplo, **o artº XIX aplica-se a todos os exportadores enquanto que a cláusula de salvaguarda transitória permite discriminar contra qualquer exportador em particular.**

e) Artº 7º- Acesso ao mercado

O termo *market access* tem vindo a ganhar uma importância crescente no âmbito do ATV à semelhança do antigo termo *market disruption* (BAUGHMAN et al, 1997). Neste artigo estabelece-se uma relação de compromisso entre, por um lado, os países importadores no que respeita à abolição das quotas, e por outro, os países exportadores no sentido de melhorar o acesso aos seus mercados através da redução de direitos e de barreiras não-pautais (*i.e.* os produtores de têxteis americanos encaram a Índia como um mercado com oportunidades substanciais, devido à sua dimensão, contudo, alegam e denunciam o seu carácter fechado).

f) Artº 8º- Órgão de supervisão dos têxteis (OST)

É um órgão de supervisão, representativo dos diversos interesses em presença, composto por um presidente e dez membros rotativos, cuja principal preocupação é assegurar a prática das disposições do Acordo. Uma das suas acções fundamentais é examinar todas as medidas de salvaguarda levantadas ao abrigo do artº 6º do Acordo e elaborar recomendações aos seus membros.

(34) Os Ministros do Comércio, reunidos em Singapura, em 1996 reforçaram o entendimento de que as medidas de salvaguarda deverão ser utilizadas com a maior moderação. De notar ainda que os direitos e obrigações no âmbito do AMF são aplicáveis somente entre os signatários do Acordo, enquanto que as regras e procedimentos do ATV aplicam-se a todos os membros da OMC. "...a adesão à OMC implica a aceitação simultânea do «pacote» Uruguay Round: GATT 94, GATS, acordo TRIPS..." (Lima, 1997).

C) O ACORDO GERAL

À Comunidade Europeia interessava fundamentalmente uma redução de pelo menos 1/3 dos direitos, diminuir os picos tarifários, obter uma consolidação apreciável das pautas (*i.e.* não haver aumentos de direitos impostos unilateralmente) e eliminar ou reduzir as medidas não tarifárias (*i.e.* restrições quantitativas ou medidas de efeito equivalente muito utilizadas pelos países menos desenvolvidos, como é o caso das restrições justificadas por dificuldades na balança de pagamentos) (FEU, 1994).

O Acordo Geral traduz claras melhorias para o comércio têxtil no que respeita ao reforço de regras e disciplinas em quatro domínios fundamentais:

- a) **Acesso aos mercados** - foi talvez o *dossier* mais difícil e aquele em que a UE teve que fazer maiores concessões. A tentativa, por parte da UE, de aplicação do princípio de harmonização a este sector não encontrou eco por parte dos EUA, que não prescindiram de um certo número de picos tarifários nos produtos têxteis e de vestuário. A oferta final por parte dos EUA traduziu-se numa redução média ponderada dos direitos de importação da ordem dos 25% (SILVA, 1994), verificando-se os ganhos mais significativos nos tecidos e confecções de lã bem como nos têxteis-lar. As ofertas do Canadá e Japão foram também significativas, traduzindo-se numa redução média superior a um terço. Quanto aos direitos não-consolidados, ou seja, aqueles que podem ser aumentados unilateralmente, e utilizados em grande escala pelos países da América Latina e Ásia e não é raro o seu nível atingir os 60%, foi aceite consolidarem os respectivos direitos a um máximo de 30% (SILVA, 1994).
- b) **Medidas anti-dumping** - os resultados são muito positivos para a UE na medida em que se conseguiu uma maior clarificação e efectividade na aplicação deste mecanismo, sendo que, os desenvolvimentos nesta matéria eram, já, em parte assumidos, na legislação comunitária anti-dumping, constituída pelo Regulamento (CEE) 2423/88 do Conselho e pela Decisão 24/88/CECA da Comissão, alterados em Março de 1994 pelos regulamentos (CE) 521/94 e (CE) 522/94 do Conselho.

- c) **Subsídios e direitos compensatórios** - o Acordo confere uma definição explícita do termo, fornece uma classificação dos diversos tipos de subsídio consoante o seu efeito de distorção sobre o comércio, salvaguardando, um conjunto de programas importantes no âmbito das políticas estruturais comunitárias de desenvolvimento regional, de apoio às actividades de I&D e de adaptação às normas ambientais, que, como sabemos, tem constituído um factor muito importante para Portugal.
- d) **Direitos de propriedade intelectual (TRIPS)** - Este aspecto reveste-se de capital importância no espaço da UE como um dos mercados mais abertos do mundo a nível industrial e sobretudo pelo peso que a criatividade e a diferenciação dos produtos assume, hoje, como componente vital das vantagens competitivas. O nível de protecção das marcas numa indústria onde a contrafacção é frequente, a protecção dos modelos e desenhos industriais, incluindo uma protecção especial para as criações de têxteis e vestuário e outros procedimentos nesta matéria, constituíram um excelente progresso para o comércio internacional destes produtos.

D) AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO URUGUAY ROUND NO STV DA UE

- Uma primeira consequência que advém do Acordo do Uruguay Round é a aceleração da **tendência para a deslocalização das actividades de produção no âmbito das estratégias de globalização das empresas neste sector**. Já vimos que a localização de cada actividade da cadeia de valor é decidida em função dos custos comparativos internacionais. Por outro lado, assumindo os custos da mão-de-obra um peso significativo (veja-se, a propósito, o Anexo II.3), nomeadamente no subsector do vestuário - o OETH (1998) estima que os custos laborais representem 60% dos custos totais de produção no vestuário e 40% na indústria têxtil - e não sendo possível cobrir essas diferenças salariais com as diferenças internacionais de produtividade, a deslocalização constituiu uma tendência crescente nos países da UE. Se aos custos da mão-de-obra adicionarmos outras vantagens de localização como sejam os custos ambientais ou mesmo os custos das matérias-primas parece-nos que esta tendência poderá atingir mesmo os segmentos a montante (fiação, tecelagem, tingimento, estamparia). Como já vimos, também, isto não quererá dizer que o STV está condenado a desaparecer no espaço europeu. Existem outros factores, como veremos mais adiante, que justificam a manutenção e

desenvolvimento de uma importante actividade produtiva no interior da UE, mesmo nas regiões com salários médios/altos, como sejam a proximidade dos mercados de consumo, as lógicas do *quick response* e as pequenas séries que manterão os produtores europeus em vantagem quando comparados com os produtores de longa distância ou de grandes séries como é o caso dos asiáticos.

- Um outro aspecto importante a considerar é a responsabilidade da política da UE na liberalização do comércio têxtil, **podendo a UE gerir no espaço e no tempo, ao longo de um período relativamente longo, não só o seu impacto como também a possibilidade criada de ajustamentos estruturais através de medidas de apoio à reestruturação industrial.** Dado o extenso período de transição, o efeito esperado do UR sobre as importações ³⁵ será um prolongamento, por certo acelerado, das tendências recentes e não um choque brutal.
- O “saber-fazer” acumulado pela indústria comunitária é um factor favorável no quadro dos impactos, considerando as exigências de qualidade do consumidor médio europeu, contudo, é um aspecto que deveremos relativizar em função da rapidez de aprendizagem dos concorrentes externos, à medida que aumentam as vendas no mercado europeu e do diferencial de preços em segmentos cuja procura tem elasticidade limitada.
- A existência em alguns países da UE de um “cluster” têxtil integrado equipamentos/ concepção/ fabrico, com claras vantagens competitivas nas fases a montante (química têxtil e na concepção e fabricação de mecânica têxtil), é um dos principais pontos fortes deste sector. A UE possui uma forte indústria de fibras sintéticas, detém um sector de tecidos de alta qualidade e um sector de vestuário de marcas de expressão mundial, para além do domínio incontestável da “produção da moda”. Quanto a **Portugal**, esta parece exactamente ser uma das debilidades estruturais do STV português uma vez que nos falta o carácter integrado de “cluster” assim como a existência de uma clientela exigente.

(35) Não podemos esquecer que a taxa de penetração de importações provenientes de PVD para muitas das categorias directamente ameaçadas, em particular no vestuário, é já de 8,5% no período 1988-1992 (COM 93, 525 final). Esta penetração das importações no consumo comunitário poderá reduzir a produção de vestuário realizada na UE, ainda antes do final do período de transição, a menos de 20% (SILVA, 1994), sendo que este pequeno conjunto encontrará a sua sobrevivência na reactividade, proximidade de mercados, exigência de qualidade e cooperação na criação de centros de criatividade.

- Uma vez que grande parte dos produtos sensíveis a integrar ocorrerá nas duas últimas fases do período transitório, espera-se que as **PME portuguesas aproveitem para acelerar o processo de ajustamento à concorrência internacional** combinando as técnicas de produção flexível com um maior papel da inovação e criatividade, contribuindo para uma mudança na imagem do país.
- Num cenário pós-UR, **Portugal deverá aproveitar a abertura dos mercados, promovendo as exportações para os mercados que se vão abrindo por força dos acordos** (Ásia, América Latina, PECO), reduzindo a excessiva dependência que mantém face aos mercados da UE, sob pressão da concorrência de produtos oriundos dos PVD. As empresas portuguesas, desde que devidamente apoiadas em termos de informação e de presença em feiras e exposições, poderão capitalizar vantagens pela familiaridade com estratos medianamente exigentes de mercado.
- O estudo de CABRAL (1994), embora se refira apenas a uma parcela significativa do “núcleo duro” das exportações portuguesas de vestuário prevê que a abolição do AMF provocará reduções significativas nos preços dos produtos diminuindo as exportações portuguesas de uma forma proporcional ou mais do que proporcional para além de que o impacto no subsector têxtil não poderá ser esquecido, não obstante ser frequente considerá-lo mais competitivo e menos vulnerável, dado que o têxtil tem o seu principal cliente no vestuário e por isso sofrerá também de forma indirecta.

Parece assim que os **benefícios a médio/longo**, para Portugal, que podem advir do **desmantelamento do AMF estão directamente relacionados com esforços de reestruturação concentrados em produtos diferenciados com ênfase na qualidade e no *design* cuja produção se desenvolve em empresas flexíveis e inovadoras**. Da reestruturação resultará uma indústria têxtil e de vestuário estruturalmente diferente - menos volumosa em termos de emprego e mesmo de produção bruta mas mais eficaz e com maior valor acrescentado. Neste contexto, o ATV poderá constituir um estímulo para que se acelere o necessário ajustamento à concorrência internacional da primeira indústria portuguesa (SILVA, 1994).

1.4 - EVOLUÇÃO RECENTE DO SECTOR

Face à emergência de novos competidores no cenário mundial, ao quadro de liberalização do comércio internacional, às profundas alterações de ordem estrutural registadas nas últimas décadas e dada a importância que este sector continua a desempenhar na vida dos países, assiste-se a movimentos por parte das empresas, dos governos e dos mais diversos organismos no sentido de reestruturar e modernizar.

As empresas tiveram que enfrentar aqueles desafios mediante reestruturações das suas formas de organização, das suas tecnologias e dos seus processos, em períodos diferentes consoante a sua inserção na fileira têxtil e a sua localização. Os primeiros sinais surgem nas empresas de vestuário estabelecidas em países com salários elevados (Alemanha e Países Baixos). Os ramos a montante reagiram mais tarde como resposta à redução dos mercados internos provocada pela contrafacção no sector de vestuário e ao desenvolvimento de cadeias de produção integradas em alguns PVD.

1.4.1 - Reestruturação e modernização como resposta às alterações estruturais

"When competitiveness problem (stagnant growth, declining margins or falling market share) finally becomes inescapable, executives pick up the knife and begin the brutal work of restructuring" (HAMEL e PRAHALAD, 1994).

A reestruturação da indústria surge assim, nos vários países, como necessidade de responder, de uma forma efectiva, a dois tipos de questões: os **desafios** impostos pelo **contexto internacional** e as **debilidades** encontradas no **contexto interno** de cada país.

A reestruturação de uma indústria é o processo de alteração industrial através do qual as indústrias e as empresas se ajustam às circunstâncias da mudança (MEYANATHAN e AHMED, 1994). Contudo, importa distinguir entre dois aspectos que são relevantes na busca de soluções: as **alterações** temporárias ou **cíclicas** e as de longo prazo ou **estruturais**. A noção de reestruturação está ligada a esta última concepção sendo que, um critério utilizado para medir o seu sucesso é o facto de que a mesma conduza a uma nova competitividade internacional que passa por um reposicionamento da indústria baseado nas vantagens competitivas e no aumento da eficiência ³⁶.

(36) A eficiência real tem a ver com a forma como a organização atinge os objectivos, ou seja, é uma medida da utilização dos recursos disponíveis e utilizados para fornecer uma unidade de produção e será tanto maior quanto menores forem os custos e recursos necessários para a produzir (CHIAVENATO, 1987).

Assim, diz-se que uma empresa ou uma indústria necessita de ser reestruturada quando existe um diferencial entre a sua *performance* corrente e aquilo que é esperado em termos da sua competitividade internacional.

A indústria dos têxteis e vestuário da UE apresenta uma imagem bastante diversificada e por vezes contrastante onde coexistem empresas que se encontram em fases sucessivas de um processo de reestruturação. É possível identificar quatro eixos estratégicos de reestruturação (COM 93, 525 final) que não sendo incompatíveis, combinam-se nas opções estratégicas das empresas: a) modernização do equipamento de produção; b) deslocalização; c) especialização por mercados/produtos; d) alterações organizacionais com vista a favorecer a globalização e a flexibilidade.

Depois de um período de crescimento rápido e elevada produtividade, a recessão iniciada em 1974 neste sector, apanhou muitas empresas desprevenidas, contrariando as expectativas criadas em torno de um continuado aumento da procura e por isso com capacidade instalada excessiva. Face à estagnação do produto têxtil europeu, à perda gradual do emprego e à degradação das balanças comunitárias, os actores principais neste processo - governos, empresas e trabalhadores - têm vindo a encetar um processo de reestruturação profundo, embora com modelos e resultados diferentes.

O exemplo **alemão** seguiu a via da modernização e especialização em segmentos de mercado restritos, optando pela via da diferenciação e deslocalização; como surge num estudo elaborado por SPINANGER (1995), o recurso a plataformas de produção no exterior, Leste e Sul da Europa, aliado a uma concentração em produtos de qualidade orientados para nichos de mercado, "foram ingredientes essenciais nas estratégias de sobrevivência do seu complexo industrial têxtil". Tornou-se dependente das importações provenientes dos PVD para atender às necessidades da procura de produtos de baixo valor acrescentado e concentrou a produção nos produtos de elevada qualidade.

A **França e Reino Unido** fizeram opções de grandes concentrações por forma a obter economias de escala. MOATTI (1983), numa reflexão sobre os problemas da indústria têxtil francesa, considera este um dos aspectos mais delicados da política industrial no seu país e refere-se à "*l'impréparation des entreprises françaises*" comparando-as com as empresas alemãs que, ao contrário, se prepararam para a crise e concorrência dos

países de baixos custos salariais, abandonando certos estádios da produção mas concentrando no acabamento e comercialização bem como na automatização.

O modelo **italiano** aposta na especialização e modernização do sector, dando especial ênfase à cooperação em rede. O sucesso deste modelo está no domínio total do ciclo do produto - desde a concepção, passando pela fabricação do tecido e confecção até à distribuição e marketing. A indústria italiana consiste em 20 grupos que trabalham com uma rede de 80 mil pequenas e médias empresas (PME) de elevada *performance*.

Quadro 1.14 - Processo de ajustamento estrutural

Modelos	Posicionamento no mercado	Factores determinantes no processo de reestruturação
Alemão *	<ul style="list-style-type: none"> Especialização e diferenciação de produtos Deslocalização 	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade e rapidez de resposta em produtos dirigidos a nichos de mercado Produção de menor valor acrescentado
Francês	<ul style="list-style-type: none"> Concentração 	<ul style="list-style-type: none"> Economias de escala
Inglês	<ul style="list-style-type: none"> Concentração 	<ul style="list-style-type: none"> Economias de escala
Italiano	<ul style="list-style-type: none"> Especialização Redes de cooperação 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidade proveniente da dimensão (PME) Clusterização do sector

* Em SPINANGER e PIATTI (1994) encontramos um estudo detalhado deste modelo

Fonte: Dados compilados pelo autor

Em MEYANATHAN e AHMED (1994) verifica-se que foram os segmentos produtores de grandes volumes e artigos standardizados que piores resultados obtiveram nos processos de reestruturação, apesar da elevada automatização, devido à rapidez de difusão da tecnologia, pelos competidores, bem como ao aumento constante dos custos salariais. Em contrapartida, a pequena escala, com especial ênfase na flexibilidade dos processos, diferenciação e qualidade dos produtos é a mais bem sucedida.

Na prática, a reestruturação assumindo cenários diversos, está hoje muito avançada em alguns países e se a deslocalização tem trazido prejuízos ao nível do emprego, ela é também encarada como um mal necessário para poder manter a viabilidade dos sectores dos têxteis e vestuário com condições mais favoráveis de competitividade na Europa. Em contrapartida, **Portugal** parece ter “apenas iniciado este processo” (COM, 93, 525 final, p.33). A literatura consultada indica uma clara opção pela **reestruturação centrada na renovação de equipamento, descurando os outros eixos estratégicos**. Estes resultados encontram talvez explicação na subcapitalização das empresas, que, face aos programas de apoio ao sector ³⁷ utilizaram prioritariamente as ajudas de cariz

(37) Ver a este propósito o Anexo II.2.

financeiro para renovação de equipamento já obsoleto e no distanciamento que a maioria das empresas tem mantido, relativamente ao mercado, devido ao seu carácter de subcontratadas. A expansão do STV no passado ficou a dever-se sobretudo ao aproveitamento de oportunidades mais ou menos duradouras, assentes em investimentos baratos o que originou uma estrutura industrial vulnerável à concorrência externa quer nos mercados de exportação tradicionais quer mesmo no mercado interno com a abolição das protecções aduaneiras. Basicamente o sector operava em regime de subcontratação, por isso distanciado do mercado consumidor dos produtos que fabrica, cuja competitividade-preço e a falta de inovação num sector dependente das tendências da moda, tem-se revelado crucial no arranque efectivo deste processo de reestruturação.

A Comissão Europeia tem consciência de que o processo de reestruturação em Portugal está ainda numa fase pouco avançada e por isso mesmo destinou um programa especial de apoio financeiro a esse fim (Anexo I.2). A modernização deverá estender-se a todos os domínios da actividade da empresa e não apenas à tecnologia de produção. O aumento da capacidade produtiva não é objecto de apoio comunitário, sendo entendido, dado o cenário internacional, como elemento perturbador do equilíbrio quer da empresa quer do mercado uma vez que este não tem capacidade de absorção. Não será nas actividades que requerem economias de escala que as empresas portuguesas poderão concorrer com a produção asiática. Dados os níveis baixos de produtividade, muito inferiores à média europeia, **existe uma bolsa importante de factores a explorar no interior da empresa:** valorização dos recursos humanos, capacidade de gestão, organização da produção e da logística e desenvolvimento da área comercial.

No estudo elaborado por POMBO (1995) encontramos referências aos esforços de reestruturação na indústria de lanifícios apontando para o facto de que os investimentos realizados pelas empresas não são de expansão, estratégicos ou de inovação mas sim de substituição. Contudo, um relatório bastante recente, apresentado à DGI, destinado a avaliar a capacidade global de produção instalada no STV, para o período de 1994-1997, no âmbito do apuramento dos requisitos impostos pelo IMIT ³⁸, confirmam que, mercê de alterações estratégicas, os investimentos realizados durante este período concentraram-se prioritariamente na adequação da estrutura produtiva e organizativa a factores como a qualidade, séries mais reduzidas e os tempos de resposta.

(38) Iniciativa para a Modernização da Indústria Têxtil e de Vestuário - (Ver Anexo I.2)

1.4.2 - Breve cenário do enquadramento do STV português

O crescimento do STV português, na década de 80, ficou a dever-se sobretudo aos baixos custos salariais e à política de desvalorizações. Os factores dinâmicos de competitividade - capital humano, inovação, conteúdo tecnológico, qualidade, diferenciação de produtos, organização, etc - estavam ausentes das estratégias das empresas, privilegiando as formas de "*price-competition*" baseadas na fraca qualificação dos recursos humanos e baixos salários, produções banalizadas e produtos de fraco conteúdo tecnológico. Além disso, o processo de industrialização do nosso país tem sido fortemente condicionado pela desarticulação do aparelho produtivo em relação aos restantes aparelhos da actividade sócio-económica, ligados à actividade industrial, nomeadamente o educativo, profissional, científico e tecnológico, reforçando as dificuldades intrínsecas às empresas em, por si só, assumirem decisões estratégicas de ajustamento estrutural.

Aquando da nossa adesão à Comunidade em 1986 torna-se evidente a vulnerabilidade do sector perante a concorrência crescente e o quadro internacional de profundas mutações que acabamos de referir. A integração progressiva de Portugal na Europa e consequentemente a aproximação aos padrões comunitários, trouxe uma alteração em termos da avaliação das vantagens competitivas da nossa indústria que passam não mais pela existência de baixos custos salariais mas pela **consolidação de competências ao nível dos factores imateriais de competitividade** (inovação, *design*, qualidade, imagem, comercialização).

Assiste-se, então a uma quebra significativa do indicador de especialização (medido pelo rácio Produção/Consumo Aparente), nos sectores a montante (fios e tecidos) a favor dos sectores de bens de consumo a jusante, sendo uma das razões explicativas a **forte desarticulação que existe em Portugal dentro da fileira têxtil**. Esta situação deve-se, não só à penetração das importações mas sobretudo ao carácter de subcontratação assumido pelos subsectores a jusante (malhas e confecções), o que implica, em larga escala, o fornecimento de tecidos e outros componentes na produção final. Refira-se ainda o caso das passamanarias (bordados, fitas, etiquetas, galões, etc), um *input* dos sectores a jusante, ser totalmente importado, o que, à semelhança do que acontece com a fiação e tecelagem revela o carácter pouco integrado das actividades ao longo da cadeia têxtil (DCP, 1992)

De uma forma resumida, e seguindo uma análise de AMARAL (1990) diríamos que o STV português encontra-se hoje, entre dois fogos:

- Por um lado, os países menos desenvolvidos cujas vantagens competitivas assentam nos baixos custos salariais, produzindo produtos de qualidade inferior, com uma penetração crescente nos mercados destino das nossas exportações;
- Por outro, os países mais desenvolvidos, produzindo artigos de gama alta, com forte apelo aos factores dinâmicos de competitividade (não-preço).

Estes dois tipos de concorrência determinam uma certa forma de “dualidade” entre as empresas modernas e as empresas tradicionais que coexistem no cenário nacional, com interesses por vezes divergentes. Contudo, as empresas tradicionais são também levadas a reestruturar-se de forma a permitir ao sector, no seu conjunto, reforçar a sua competitividade internacional.

Sabemos que o processo de ajustamento do STV, em Portugal como em muitos outros países, tem levado à eliminação de inúmeras unidades com sinais manifestos de ineficiência. O **processo de reestruturação** está em curso e deverá acelerar-se **no sentido da optimização da utilização dos recursos com probabilidade competitiva num contexto internacional**. Embora a criação do ambiente adequado ao desenvolvimento competitivo das empresas esteja nas mãos das autoridades públicas, **são as empresas as principais responsáveis pelos ajustamentos necessários**. O sector não está condenado nos PD, como alguns advogam e prova disso são as estratégias de sucesso em alguns países (*i.e.* Alemanha e Itália), como refere AMARAL (1990): “...não existem sectores industriais obsoletos, o que há é empresas que se modernizam e sobrevivem, outras que não o fazem e desaparecerão do mercado”.

Conhecidas as regras de jogo no tabuleiro internacional e os limites da sua competição, o STV português confronta-se com desafios vitais na óptica empresarial e da nação. Avançamos no capítulo seguinte com uma análise do posicionamento do sector no contexto da UE procurando diagnosticar no contraste de indicadores, evoluções e políticas sectoriais, os seus pontos fortes e fracos por forma a identificar as vias mais efectivas para o traçar de estratégias competitivas, aproveitando aquilo que de melhor tem Portugal.

CAPÍTULO 2 -
O SECTOR DOS TÊXTEIS E VESTUÁRIO PORTUGUÊS NO
CONTEXTO DA UNIÃO EUROPEIA

Este capítulo pretende reflectir sobre a dinâmica do STV português no contexto da UE uma vez que Portugal é membro de uma realidade muito vasta da qual depende e com a qual se tem que harmonizar e também pela forte concentração que o comércio de têxteis (85% das exportações/ 86% das importações) e vestuário (89% das exportações/ 91% das importações) evidencia neste espaço. Na verdade, a adesão de Portugal à Comunidade Europeia (CE) consolidou o grau de abertura da economia portuguesa ao exterior com tradução significativa na importância e natureza dos fluxos de comércio, na alteração do padrão de especialização da indústria e na aproximação dos padrões de consumo e desenvolvimento ao centro europeu o que implicou, naturalmente, exigências de uma maior competitividade.

A literatura consultada sugere que o Mercado Único beneficiou cumulativamente, por acção dos fundos de coesão, as regiões mais pobres da Europa, das quais Portugal faz parte ³⁸, e se de facto “ a globalização dos mercados e das tecnologias é um processo e não uma escolha dos países, porque decorre e é impulsionada, de forma determinante, pela evolução tecnológica dos transportes e das telecomunicações e por conseguinte independente da vontade dos governos” (FREITAS, 1999), então parece claro que a escolha deixada às empresas portuguesas é a internalização das vantagens decorrentes da inserção num mercado alargado, enfrentando os múltiplos desafios que esta realidade consubstancia: abordagem de potenciais mercados, cooperação, níveis elevados de qualidade e qualificação, investigação e desenvolvimento.

Torna-se, por isso, importante abordar o posicionamento do STV português no contexto da UE não só pela forte sensibilidade do nosso comércio externo àquela realidade mas também porque se existem vulnerabilidades na oferta portuguesa, estas poderão ser de natureza intrínseca. Assim, abordaremos cenários de evolução em termos dos principais indicadores estruturais como a produção, o emprego, a produtividade, o consumo, a distribuição, o investimento, a utilização da capacidade instalada e a balança comercial em termos do sector, tentando diagnosticar os aspectos da envolvente contextual que influenciam o seu desempenho.

(38) Os três Estados-Membros - Espanha, Portugal e Grécia - que aderiram à UE nos anos 80, registaram, até 1993, um aumento do seu VAB *p.c* superior em 11% ao que se verificaria se tivessem mantido o ritmo de crescimento anterior a 1987. Se acrescentarmos a Irlanda, o resultado será superior em cerca de 14% ao que esses quatro países teriam obtido se procedêssemos a uma extrapolação das suas tendências de crescimento a 1987 (MONTI, 1997, p. 126).

2.1 - INDICADORES ESTRUTURAIS DO SECTOR - CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO

2.1.1 - Produção, emprego e produtividade

A indústria de têxteis e vestuário, com um volume de negócios de 144 mil milhões de ecus e cerca de 2,22 milhões de trabalhadores ³⁹ tem ocupado desde sempre um lugar fundamental na estrutura industrial da União Europeia.

Uma análise da evolução da **produção**, a preços constantes de têxteis e vestuário para o grupo dos 15, reflecte uma quebra de 8,3% e 22,6% respectivamente, como resultado de processos de reestruturação visando a racionalização de custos e aumentos de produtividade, sobretudo no caso dos têxteis, e da deslocalização da produção no que se refere ao vestuário.

Quadro 2.1 - Produção têxtil e de vestuário na UE 15

	Índices volume (1990 = 100)									
	Têxteis (NACE Rev. 1 17)					Vestuário (NACE Rev. 1 18)				
	1995	1996	1997	97/95	97/96	1995	1996	1997	97/95	97/96
				(em %)					(em %)	
Bélgica/ Luxemburgo	85,7	84,8	92,3	7,7	8,8	93,2	69,2	59,2	-36,5	-14,5
Dinamarca	85,8	92,0	85,0	-0,9	-7,7	107,2	107,7	112,6	5,0	4,5
Alemanha	72,8	67,0	66,9	-8,1	0,0	58,7	54,3	50,0	-14,8	-8,0
Grécia	68,7	66,6	68,8	0,1	3,4	75,0	64,4	62,1	-17,2	-3,6
Espanha	88,8	84,2	89,1	0,3	5,8	82,2	78,6	80,3	-2,3	2,2
França	91,2	85,7	86,8	-4,8	1,3	75,0	63,4	57,0	-24,0	-10,1
Irlanda	111,4	105,6	---	----	----	64,8	64,5	54,9	-15,3	-14,9
Itália	106,7	100,2	106,7	0,0	6,5	109,0	106,1	104,3	-4,3	-1,7
Holanda	83,4	84,5	87,6	5,0	3,7	70,9	68,6	71,3	0,6	3,9
Áustria	87,9	86,7	90,7	3,2	4,6	51,9	44,7	40,0	-23,0	-10,5
Portugal	89,2	83,1	85,2	-4,5	2,5	86,0	84,6	77,3	-10,1	-8,7
Finlândia	95,1	98,4	104,6	10,0	6,3	57,6	53,4	50,3	-12,7	-6,0
Suécia	78,7	77,4	76,9	-2,3	-0,6	75,8	71,8	78,4	3,4	9,2
Reino Unido	87,3	85,0	87,4	0,1	2,7	94,0	95,8	85,9	-8,6	-10,3
EU 15	92,8	87,9	91,7	-1,2	4,3	86,3	81,5	77,4	-10,3	-5,1

Fonte: Eurostat, cit. in OETH, (1998), Quadro 4.

Esta tendência pode ser observada na generalidade dos países da UE, conforme quadro acima, e embora a indústria europeia do vestuário seja uma componente importante do

(39) OETH (1998); O OETH - Observatório Europeu do Têxtil e Vestuário é uma entidade independente, sem fins lucrativos fundada em 1991. Tem como objectivo estudar e divulgar dados económicos relativamente ao STV, nomeadamente dos países da UE. Para tal, efectua trabalhos de investigação através do seu próprio staff e/ou em colaboração com a DGIII da Comissão Europeia e o Eurostat.

conjunto da economia, responsável por 3,8 % do emprego industrial, 1,8% do valor acrescentado e 2,6% das exportações da UE, o seu peso no VAB industrial de cada país varia de forma significativa entre os Estados Membros, sendo mais elevado em Portugal e Grécia, com 6,4% e mais reduzido na Suécia e Finlândia. Também em Itália e Espanha a indústria de vestuário ocupa um papel importante, representando respectivamente 2,6% e 2,3% do VAB industrial (OETH, 1998).

Não obstante a importância desta indústria na estrutura industrial dos Estados Membros, as perspectivas gerais avançadas por estudos especializados parecem indicar, caso as actuais tendências se mantenham no futuro, que a produção de vestuário sofrerá novas quebras, enquanto que a produção têxtil poderá eventualmente aumentar.

Quadro 2.2 - Estimativas da evolução da produção de têxteis e vestuário na UE

Organismos	Têxteis	Vestuário
Comissão Europeia e Mercer Consulting (até 2008)	Entre +16% e -12%	Entre -10% e -23%
Banco Mundial (até 2005)	+3%	-60%
OMC	-1%	-23%
OETH	-14%	-17%

Fonte: Dados compilados pelo autor a partir do Relatório da Comissão COM (95) 447 final e CLINE (1995).

Apesar da disparidade dos valores apresentados nas previsões - pela dificuldade em compilar valores comparáveis nos diferentes Estados Membros especialmente ao nível das pequenas empresas - existe um certo consenso quanto às perspectivas futuras. Parece claro que haverá quebras acentuadas nos níveis de produção e estas serão mais drásticas no vestuário, ficando este facto a dever-se fundamentalmente à deslocalização da produção para países terceiros e, embora ela seja mais significativa no vestuário, afectará também a produção de têxteis.

O STV é uma importante fonte de **emprego** na UE. Dos 2,22 milhões de trabalhadores empregues neste sector, 1,2 milhões pertencem ao subsector têxtil, tendo-se registado uma quebra do seu nível, particularmente acentuada nos últimos anos (cerca de 850.000 postos de trabalho no período de 1984 a 1994)⁴⁰, como consequência da redução nos índices de produção, aumento das importações e melhoria dos níveis de produtividade resultantes da reestruturação e automatização dos processos de fabrico e das estratégias industriais orientadas para a internacionalização.

(40) COM (95) 447 final de 11 de Outubro e OETH (1998).

A importância deste sector em termos da sua repartição regional, assumida pelo nível de emprego gerado, aponta para as seguintes conclusões:

- Uma parte importante do subsector têxtil na UE concentra-se em regiões geográficas onde as indústrias se organizam em torno de grupos específicos de produtos (têxteis técnicos, tapetes, malhas, etc), utilizando subcontratação local;
- O Norte (Portugal) surge como uma das principais regiões de têxteis ⁴¹, quando consideramos aquelas que empregam no mínimo 100.000;
- O vestuário apresenta-se, em geral, menos concentrado do que o têxtil - no vestuário existem 38 regiões com mais do que 10.000 trabalhadores e no têxtil são apenas 29. Esta maior concentração no têxtil evidencia a necessidade de ganho de dimensão numa actividade intensa em capital, levando a movimentos de concentração através de fusões e aquisições;
- As principais regiões da UE na produção de vestuário são a Lombardia (Itália) e a Baviera (Alemanha). Note-se o facto de que esta actividade surge nos centros de maior riqueza industrial da Europa, o que fragiliza a posição dos que advogam estarmos em presença de um sector obsoleto.

Dados do OETH (1998), confirmam para a UE um número de 62.400 empresas no subsector têxtil e 56.300 no subsector de vestuário, predominando neste último as empresas de pequena dimensão, sendo que, mais de 80% destas têm menos de 20 trabalhadores. O número de empresas têxteis manteve-se estável em 1997, o mesmo não acontecendo com as empresas de vestuário que registaram uma redução no seu número na ordem das 700 encerradas ao longo do ano de 1997.

No que se refere a Portugal e segundo estatísticas do INE (1995), o número de empresas neste sector é de 11.956 (4.027 têxteis e 7.929 de vestuário), empregando 263.277 pessoas (46,4% nos têxteis e 53,6% no vestuário). A região Norte é detentora de 69% das empresas, empregando 77% do pessoal ao serviço. Trata-se de um sector bastante fragmentado (86% da totalidade das empresas têm menos de 50 pessoas ao serviço) e concentrado geograficamente assumindo uma relevância especial na economia de

(41) Commission Européenne (1997a). Em Anexo II.1 consta quadro da percentagem de emprego por região.

determinadas regiões do país como por exemplo, os vales do Ave e do Cávado que poderão ser considerados sem grande dificuldade monoindustriais. O eixo Braga-Porto, a zona da Covilhã e Castelo Branco são também regiões fortemente dependentes desta indústria.

Os indicadores de actividade para o STV português dá-nos uma visão do seu enquadramento na realidade da nossa indústria transformadora:

Quadro 2.3 - Indicadores de actividade em Portugal - 1995

CAE-Rev. 1	Ind. transformadora	Ind. têxtil	Fab. de artigos de vestuário (excl. calçado)
Pessoas ao serviço por empresa	15	30	18
Custos médios c/ pessoal (10^3 Esc.)	1776	1417	1129
Produtividade do trabalho (10^3 Esc.)	3260	2144	1419
VBP (10^6 Esc.)	9 646 517	853 076	573 320
VAB pm (10^6 Esc.)	3 093 480	262 104	200 168
Vendas / CMVMC	1,7	1,8	1,9

Fonte: INE (1995)

Da análise do quadro importa reter as seguintes conclusões:

- A indústria têxtil tem, em média, o dobro do pessoal ao serviço por empresa que tem a indústria transformadora e a indústria de vestuário 1,2 vezes mais; Segundo dados da Comissão Europeia, as empresas têxteis na Europa empregam, em média, 14 pessoas e as de vestuário 8 pessoas ⁴².
- Os custos médios com pessoal são, na indústria têxtil, sensivelmente 80% dos da indústria transformadora e, em relação ao vestuário representam 64%;
- A produtividade do trabalho na indústria transformadora é 1,5 vezes superior ao índice registado na indústria têxtil e 2,3 vezes superior ao da indústria de vestuário.

Por outro lado, tomando por fonte os dados do Eurostat, é possível perceber a singularidade da realidade portuguesa quando comparamos a estrutura da produção e do emprego com as dos nossos parceiros comunitários (cfr. Quadros 2.4 e 2.5).

(42) Commission Européenne (1996), p. 130.

Quadro 2.4 - Peso (%) da produção na UE₁₅

	Têxteis		Vestuário	
	1995	1997	1995	1997
Itália	28,9	30,8	33,3	34,3
Alemanha	17,5	15,6	19,0	19,9
França	16,1	13,8	15,2	13,1
Reino Unido	11,6	11,8	11,8	10,8
Espanha	6,6	7,6	7,7	10,2
Bélgica	5,8	5,9	2,9	1,0
Portugal	4,3	4,3	4,2	3,9

Fonte: OETH (1998)

Quadro 2.5 - Peso (%) do emprego na UE₁₅

	Têxteis		Vestuário	
	1995	1997	1995	1997
Itália	27,3	28,5	22,9	21,5
Alemanha	12,2	11,8	10,1	10,7
Reino Unido	14,9	12,8	17,4	21,3
Portugal	11,9	11,7	12,5	13,7
Espanha	10,9	11,6	13,6	12,0
França	10,2	9,9	14,0	12,2

Fonte: OETH (1998)

A leitura conjunta dos quadros permite-nos concluir da baixíssima **produtividade** no caso português, quando comparado , por exemplo, com Itália ou mesmo com Espanha. Portugal participa na produção têxtil da UE com uma quota de 4,3%, obtida com 11,7% do emprego, enquanto que em Itália 30,8% da produção é obtida com 28,5% do emprego. No vestuário, esta situação é ainda mais delicada para Portugal, na medida em que, 13,7% da população empregue contribui para a produção da UE com apenas 3,9%. Esta diferença na relação produção/ emprego, ao nível dos Estados Membros, encontra a sua explicação **não só em factores que alteram o input de trabalho** como as diferenças ao nível da tecnologia empregue, qualificação dos recursos humanos (os países com maiores níveis de eficiência do factor trabalho, são também, de uma maneira geral, mais eficientes utilizadores do factor capital, HAQUE, 1995, p. 29), aspectos organizacionais e o nível de inovação, **mas também na qualidade dos produtos** uma vez que a qualidade afecta os preços relativos dos produtos. Embora em graus diferentes, entre os Estados Membros, o recurso a tecnologia avançada bem como a melhoria da qualidade do produto têm sido vias estratégicas, por parte das empresas desses países, para ascenderem à produção em segmentos de mercado mais elevados onde o serviço e a qualidade são mais importantes e a elasticidade/preço é inferior.

Contudo e de uma maneira geral, a comparação internacional dos níveis de produtividade fornece apenas uma noção aproximada da capacidade de competir no mercado mundial, tal como um termómetro pode indicar a presença de febre mas não fornece o diagnóstico da doença (HAQUE, 1995).

Parece que são **razões intrínsecas a esta indústria que criam um forte desequilíbrio face aos nossos parceiros da UE.**

Uma das razões endógenas já mencionadas é a fraca qualificação da mão-de-obra. O fraco nível de instrução registado neste sector, apresenta-se como um obstáculo importante ao indispensável nível de conhecimentos e aptidões exigidas para a introdução de novas tecnologias, em particular de sistemas informatizados. As estatísticas do MQE (1995) dão-nos índices de emprego muito elevados para níveis educacionais básicos, conforme se verifica no quadro a seguir.

Quadro 2.6 - Emprego por nível de habilitação (%)

Nível Educacional	1993
Inferior ao ensino básico	4,9
Ensino básico	85,9
Secundário	6,6
Politécnico	1,2
Bacharelato	0,1
Licenciatura	0,4
Outros	0,9

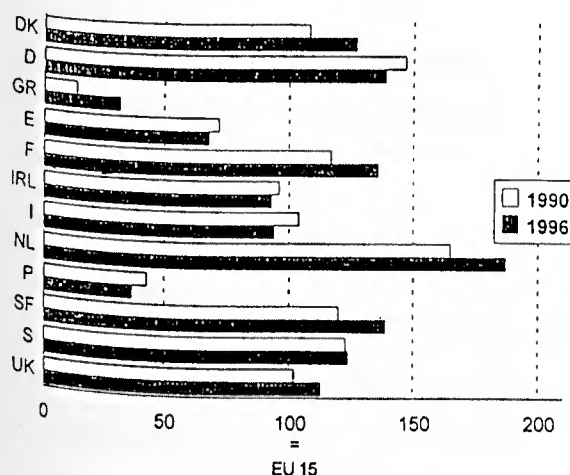
Fonte: MQE (1995) cit. in IDICT (1998).

Ainda num cenário comparativo e assumindo a produtividade do factor trabalho como VAB/Trabalhador, verifica-se que a indústria da UE regista uma taxa de crescimento média anual da produtividade do trabalho (a preços correntes) de 4,2% para os têxteis e 3,2% para o vestuário, no período 1990-1996. No conjunto da UE, existe uma clara cisão entre os Estados Membros do Norte com níveis de produtividade bastante acima da média e os do Sul, como a Grécia e Portugal, com os mais baixos níveis (cfr. Figura 2.1). Existe contudo um potencial de crescimento nestes países uma vez que não foram ainda exploradas (ou pelos menos encontram-se deficientemente exploradas) capacidades que têm a ver com a dinâmica do trabalho produtivo e os índices de eficácia no trabalho, estando estas variáveis directamente dependentes da qualificação e valorização do factor trabalho. A diversidade industrial e a existência de sectores

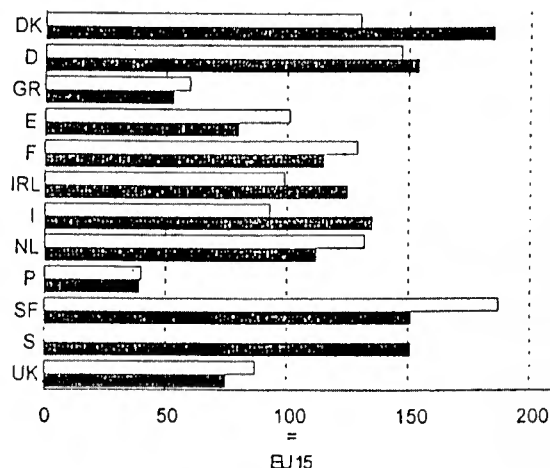
específicos em que cada Estado Membro é mais forte são dois elementos que caracterizam o espaço da UE, e também aqui Portugal poderá tirar partido de vantagens que possui (existência de uma fileira têxtil, tecido industrial predominantemente composto por PME o que permite maior flexibilidade e adaptação às alterações do mercado, etc) e tomar, pelo menos como exemplo, o caminho já percorrido por outros países cujas estratégias se revelaram de sucesso.

Figura 2.1 - Produtividade * dos têxteis e vestuário - 1990 e 1996
Índice: UE₁₅ = 100

Têxteis



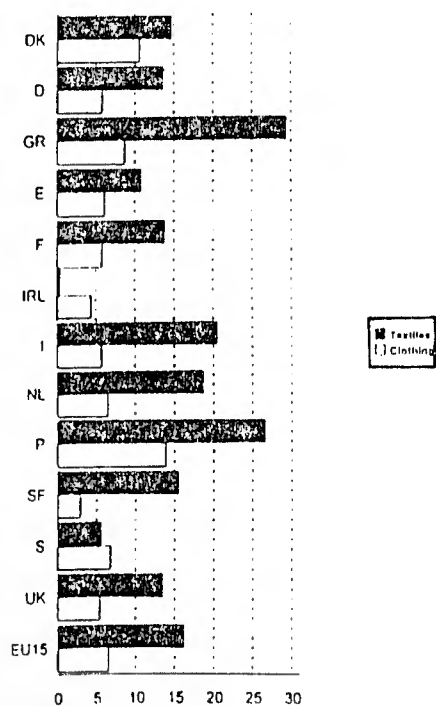
Vestuário



* medida como VAB/ Trabalhador
Fonte: OETH (1998)

De facto, Portugal iniciou já o seu esforço de aproximação aos níveis europeus, contudo este processo deve acelerar-se com vista à preparação da 3ª fase de liberalização do quadro do AMF (mesmo antes data chave de 2005). Neste sentido, verifica-se também que o investimento é mais intensivo nos países com mais baixa produtividade, quando medido pelo seu peso no VAB, o que indica um claro esforço com vista a modernizar as suas indústrias e aproximar os seus níveis de competitividade aos dos seus parceiros da UE (Figura 2.2).

Figura 2.2 - Peso do investimento no VAB nos têxteis e vestuário 1993-1996 (%)



Fonte: OETH (1998)

O estudo do OETH (1996) ⁴³, num cenário de evolução mais optimista, aponta para um ligeiro aumento da produtividade devido a menores pressões salariais e à necessidade de unidades produtivas mais pequenas e flexíveis. O referido estudo admite um ajustamento proactivo da indústria europeia face à crescente competitividade internacional, à relocação da produção e à perda de emprego por toda a UE. O cenário assenta nos seguintes pressupostos:

- Os produtores europeu irão defender com sucesso os seus pontos fortes ao nível da produção e do marketing; a moda europeia manterá a sua atractividade; os produtores de vestuário irão criar marcas mundiais. Esta situação será atingida com base num quadro de pessoal com um leque de qualificações bastante alargado;
- Os consumidores serão menos sensíveis ao preço e manter-se-ão fiéis às especificidades dos mercados regionais em termos de gosto e estilos de vida. A globalização dos gostos manter-se-à limitada e os consumidores preferirão cultivar a personalização à standardização;
- A resposta rápida e o comércio electrónico dominarão o circuito de distribuição, apresentando-se os produtores europeus com vantagens em termos de proximidade e flexibilidade. Contudo, este aspecto requer, de novo, pessoal bem qualificado;

(43) Em Anexo II.2 consta um resumo das previsões deste cenário em termos dos principais indicadores.

- A inovação tecnológica rápida permitirá aos produtores europeus ultrapassar a questão salarial. Nos têxteis, esta situação será atingida com a introdução da máquina de fiar a jacto, de tecer sem lançadeira e sistema de controlo por vídeo com detecção automática de erro. No vestuário, o grau de automatização é substancialmente aumentado no corte e pré-montagem. Na costura prevê-se o aumento da flexibilidade da maquinaria. Nos têxteis e no vestuário, os produtores de máquinas funcionarão em cooperação com os seus utilizadores finais;
- Especial ênfase será dado ao investimento em capital humano quer pelas empresas quer pelos governos por forma a que a disseminação do conhecimento por um número alargado de trabalhadores seja alcançado.

Ainda que considerando este cenário optimista, a perda de 740 mil postos de trabalho é previsível até ao ano 2005, sendo que, 400 mil pessoas perderão o emprego nos têxteis, dos quais 100 mil nas malhas. No vestuário serão 340 mil postos de trabalho. Neste cenário, os níveis de produtividade do factor trabalho para Portugal, situam-se dentro da média da UE, excedendo mesmo esta no caso dos têxteis.

Quadro 2.7 - Produtividade do trabalho 1990-2005
(VAB a preços constantes por trabalhador)

País	Variação anual (%)								
	Têxteis			Malhas			Vestuário		
	90-95	95-2000	2000-05	90-95	95-2000	2000-05	90-95	95-2000	2000-05
Bélgica	4,2	6,0	5,4	3,5	3,1	2,6	5,5	3,4	2,7
Dinamarca	2,8	2,5	1,6	1,9	1,5	0,9	3,1	2,6	1,8
Alemanha	1,1	1,9	1,1	1,5	1,5	1,0	1,3	1,4	0,8
Grécia	0,3	2,7	2,5	0,6	1,6	0,7	2,6	2,5	2,4
Espanha	2,3	4,3	3,2	2,0	3,3	2,3	2,6	3,6	3,6
França	3,2	3,6	3,0	3,2	2,0	1,8	2,3	1,8	1,9
Irlanda	3,0	1,9	1,4	3,4	3,1	2,7	2,4	3,0	2,5
Itália	1,1	1,3	0,9	1,6	1,9	1,7	1,0	2,0	1,8
Luxemburgo	4,3	6,1	5,5	-	-	-	5,6	3,5	2,8
Holanda	3,1	3,2	3,1	2,5	2,5	2,3	2,9	2,7	2,5
Portugal	1,3	4,0	3,8	1,3	2,7	1,9	0,8	2,1	2,3
Reino Unido	3,7	4,3	2,9	2,9	4,4	3,9	3,2	3,7	3,5
UE 12	2,2	2,7	2,0	2,1	2,4	2,0	1,8	2,5	2,3

Fonte: OETH (1996), p. 118.

A importância dos custos da mão-de-obra sob a forma de salários directos, outros rendimentos recebidos pelos trabalhadores e encargos sociais suportados pelas empresas, em relação ao custo total de produção varia em função da intensidade em mão-de-obra, da tecnologia utilizada e do nível dos salários. Normalmente é muito

reduzida (7% a 12% nos países industrializados) nas empresas de fiação que utilizam processos de produção com elevado grau de automatização. Por outro lado, os custos do trabalho nos países industrializados podem representar 60% do custo total nas actividades que exigem longas cadeias de operações manuais (montagem/acabamento). **O facto dos custos laborais terem um impacto tão significativo nos custos totais faz com que as diferenças nos custos de produção do STV entre diversos países tenham como base justamente os diferentes níveis de custos laborais, sendo por isso estes últimos um dos mais importantes factores de competitividade.**

Portugal é o país da UE com custos salariais mais baixos (ver Anexo II.3) não obstante o aumento significativo (73,5%) registado no período 90-96, seguido pela Grécia e Espanha. No entanto, mesmo os países da UE com os menores custos laborais apresentam valores substancialmente superiores aos praticados na maioria dos países asiáticos, do Norte de África e Europa de Leste. Enquanto Portugal apresenta um custo de mão-de-obra de USD 4,77 na indústria têxtil e USD 3,85 no vestuário, países como o Paquistão, Indonésia, Índia, China e Vietname têm custos entre USD 0,43-0,58 na indústria têxtil e USD 0,25-0,33 no vestuário. No período entre 1990-1996 a divergência de custos laborais entre os países da União e os principais concorrentes alargou-se, verificando-se, contudo, que a diferença entre os custos laborais de alguns países como Taiwan e Coreia do Sul e os países com os custos mais reduzidos da UE é nula ou mesmo desfavorável para os países asiáticos.

As disparidades registadas ao nível dos salários não podem ser atribuídas apenas a uma conjuntura específica ou a práticas salariais distorcidas dos padrões europeus, como por vezes se argumenta, mas sobretudo a factores estruturais como o nível de qualificação da mão-de-obra europeia que naturalmente teve que se reflectir em índices superiores de produtividade ou, por oposição, ao fraco nível de industrialização e qualificação da mão-de-obra proveniente dos PVD assim como excesso de mão-de-obra proveniente dos sectores em reestruturação nos PECO.

Quanto à **especialização da produção** e numa análise comparativa por países (cfr. Quadro 2.8), Portugal surge no lugar cimeiro, nos dois subsectores, revelando-se o STV como um dos principais pólos de especialização da economia portuguesa. A quebra registada, ao nível do têxtil, no período em análise, reflecte a mudança no

enquadramento macroeconómico desde a segunda metade da década de 80, nomeadamente após a nossa adesão à CE, reflectindo um forte aumento da penetração das importações no abastecimento do mercado interno.

Quadro 2.8 - Especialização da produção (*)

Países	Têxtil		Vestuário	
	1985	1994	1985	1994
Bélgica	1,5	1,7	0,8	1,2
Dinamarca	0,8	0,7	0,8	0,5
Alemanha	0,7	0,7	0,8	0,7
Grécia	3,0	2,9	1,3	2,2
Espanha	1,0	0,9	1,0	1,5
França	0,9	0,9	0,9	0,8
Irlanda	0,8	0,7	N/D	N/D
Itália	1,7	1,9	1,7	1,8
Luxemburgo	N/D	N/D	N/D	N/D
Holanda	0,5	0,6	N/D	N/D
Portugal	3,3	3,0	N/D	3,5
Reino Unido	0,8	0,8	0,9	0,8

(*)Relação entre a produção do sector e da indústria transformadora, de cada país, dividida por idêntico rácio da UE

Fonte: Commission Européenne (1997a)

Um estudo desenvolvido pelo Departamento Central de Planeamento do MPAT (1992, pp. 43-45) aponta para comportamentos diferenciados consoante os segmentos. A análise compreende o período 1978-1989, realçando o efeito “adesão à CE”, o qual expressa uma quebra significativa do indicador de especialização nos sectores a montante (fiação e tecelagem) que perdem o primeiro lugar no perfil exportador deste sector, em favor do segmento das malhas e têxteis-lar cujo indicador de especialização cresce devido à orientação exportadora, aliás, acompanhando a tendência do mercado internacional.

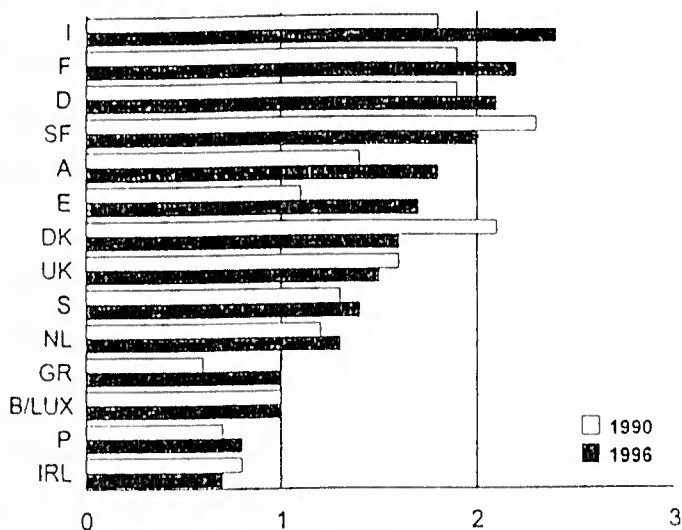
Esta alteração no dinamismo das exportações que se desloca dos produtos intermédios para os bens finais permite-nos concluir dois aspectos importantes na evolução do STV:

⇔ Portugal passa a exportar produtos mais elaborados e de maior valor acrescentado nacional, embora a sua posição relativa no contexto da UE apresente ainda sinais de debilidade. O indicador de competitividade medido através do rácio preços de exportação/ preços de importação embora apresente uma evolução positiva no período

1990-1996, para o caso português, continua a evidenciar valores inferiores à unidade (cfr. Figura 2.3), apenas acompanhado pela Irlanda.

⇒ Assiste-se a um “*upgrading*” da produção em todos os segmentos medido não só pela evolução da gama de produtos exportados como pela comparação de preços relativos à importação e exportação nacional. Sendo os produtos importados de preço superior aos produtos exportados (porque são de qualidade superior ou porque são comercializados com marcas conhecidas), esta situação traduz o facto de que as importações são provenientes de países mais desenvolvidos e não de países de baixos salários, o que poderá também estimular a exportação de produtos de melhor qualidade.

Figura 2.3 - UE₁₅ : Rácio preços de exportação/importação - vestuário



Baseado no Comércio Intra e Extra Comunitário

Fonte: OETH (1998)

Se considerarmos a indústria de vestuário no seu todo, apenas Portugal e Irlanda registam preços de importação superiores aos de exportação. No vestuário de malha, Portugal, Irlanda e Grécia têm indicadores inferiores à unidade e quanto ao vestuário de tecido, apenas Portugal indicia preços de exportação inferiores aos preços de importação. Estudos comparativos do rácio E/I indicam, em média, uma maior competitividade da indústria de vestuário da UE em relação à dos EUA, Suíça ou Japão.

2.1.2 - Investimento e utilização da capacidade instalada

Após vários anos caracterizados por um forte incremento dos investimentos produtivos na UE, assiste-se a um abrandamento a partir de 1990, como consequência de uma perspectiva menos optimista da rentabilidade do investimento face à queda da procura e perdas de mercado. Não obstante tal abrandamento nas taxas de investimento, a indústria têxtil da UE continua a apresentar-se como uma das mais modernas a nível mundial quer nos lanifícios quer na algodoeira, como demonstra a idade média do equipamento instalado ⁴⁴. Nos últimos 20 anos, o sector de **fiação** da UE reduziu em cerca de 15% o número de fusos, enquanto que o número de rôtors - cujas estimativas apontam para uma produtividade cinco vezes superior à dos fusos - passou de 24.000 em 1973 para 525.000 em 1993. Mundialmente, o sector têxtil da UE não representa mais do que 7% dos rôtors em funcionamento, encontrando-se a maior parte da capacidade instalada em países da Europa de Leste, Ásia e EUA ⁴⁵. Os números divulgados pela ITMF ⁴⁶ no período 95-96, aponta a China como país com maior capacidade instalada em termos de fiação convencional, seguida da Índia e Paquistão.

Também no que respeita à **tecelagem**, a indústria da UE tem vindo a reduzir a capacidade instalada nos teares sem lançadeira - máquinas consideradas mais modernas na tecelagem -, por oposição a um crescimento considerável de investimento neste equipamento em países como a China, Indonésia, Índia e Brasil. Um outro indicador importante na evidência da crescente competitividade dos países asiáticos é o aumento considerável das importações de equipamento têxtil por parte destes países, na última década, sendo que, a difusão tecnológica tenderá a aproximar rapidamente tais países dos níveis dos PD (Figuras 2.4 e 2.5).

No período 1984-88 as importações de máquinas de fiação e tecelagem tiveram um comportamento semelhante nas três regiões em análise, situando-se todas entre 20% e

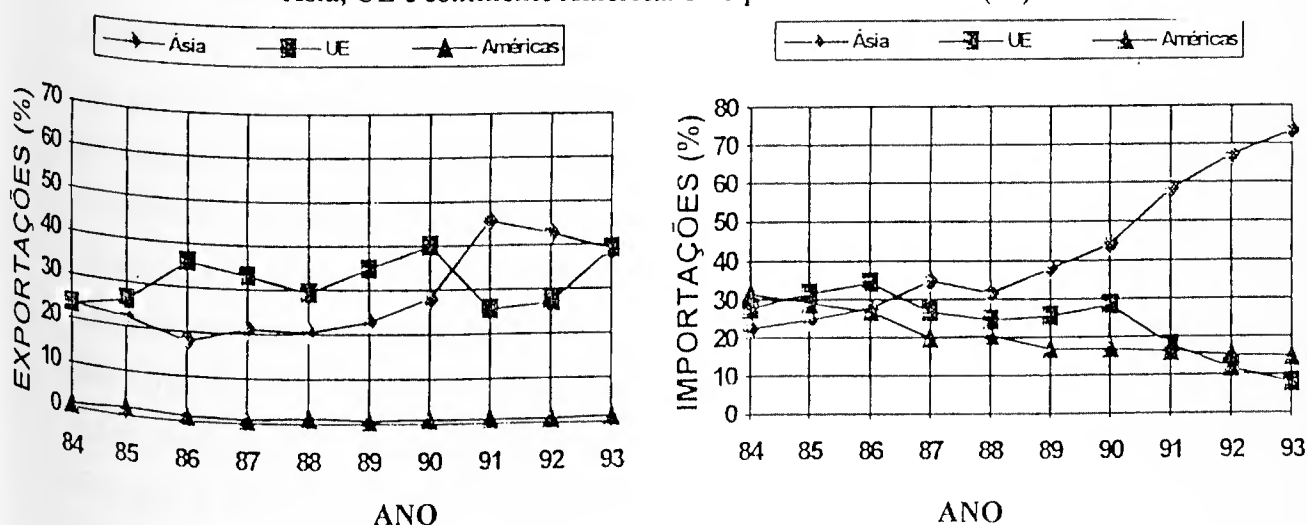
(44) Em consequência da diversidade de operações que devem ser efectuadas durante os processos de fiação, tecelagem e confecção, há muitos tipos de máquinas têxteis o que dificulta ou mesmo impossibilita uma classificação detalhada do seu comércio internacional. Inovações tecnológicas são frequentemente implementadas nas máquinas têxteis, por isso se considera, segundo FREIRE (1998), que um prazo de dez anos é razoável para que mudanças tecnológicas importantes venham a ser introduzidas num determinado modelo de máquina, por forma a proporcionar ganhos de produtividade. Por isso a proporção das aquisições de material durante os últimos dez anos dá-nos um indicativo do grau de modernidade tecnológica da maquinaria têxtil. Podemos encontrar dados a este respeito em COM (95) 447 final de 11 de Outubro.

(45) Commission Européenne (1997a).

(46) Santos (1998a)

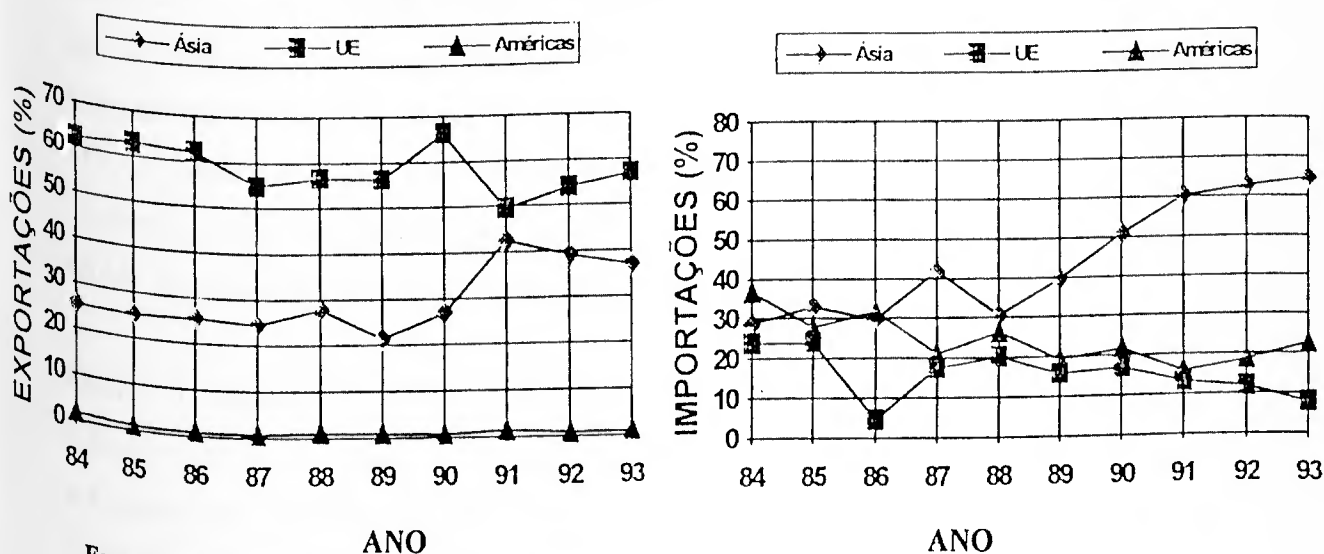
40% das importações mundiais. Contudo, a década de 90 regista uma alteração nesta tendência com um crescimento marcante por parte dos países asiáticos -, em 1993, 75% das importações mundiais de maquinaria para tecelagem e pouco mais de 60% na fiação -, enquanto o peso da UE e da América se reduz drasticamente. No que respeita às exportações, encontram-se duas situações distintas: nas máquinas de tecelagem, a UE surge com uma posição dominante até 1990, contudo, a Ásia torna-se principal exportador a partir de 1991, verificando-se uma predominância crescente do Japão e um declínio (Suíça e Alemanha) ou manutenção (Itália) dos países europeus (F.T., 11.03.99); já em relação às máquinas de fiação, a UE é o maior exportador mundial.

Figura 2.4 - Evolução das importações e exportações de máquinas para tecelagem na Ásia, UE e continente Americano no período 1984-1993 (%)

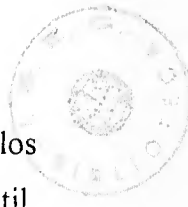


Fonte: United Nations (1995) cit in FREIRE (1998).

Figura 2.5 - Evolução das importações e exportações de máquinas para fiação na Ásia, UE e continente Americano no período 1984-1993 (%)



Fonte: United Nations (1995) cit in FREIRE (1998).



Uma conclusão a tirar deste panorama mundial é a evidência da via escolhida, pelos países asiáticos, para a modernização e crescente competitividade da sua indústria têxtil, os quais começaram, numa fase inicial, por tirar partido da vantagem comparativa da sua mão-de-obra e da sua disponibilidade de matéria-prima, evoluindo posteriormente para a aquisição e desenvolvimento tecnológico, como já vimos no capítulo 1. Embora se reconheça que a utilização de novas tecnologias exige pessoal qualificado e esta componente não se adquira no curto prazo, o facto é que alguns novos países industrializados - NPI -, para mencionar apenas o caso da Coreia e Taiwan, têm obtido bons resultados nesta matéria mercê do esforço realizado ao nível da formação e preparação do seu pessoal - o rácio investimento em educação/PIB atingiu 30% nos anos 80. Alguns autores (PACK 1992, BELL e PAVITT 1992, MEYANATHAN e AHMED, 1994) descrevem como estes países tiraram vantagens da tecnologia contida nos produtos importados dos PD, referindo especificamente o caso dos têxteis onde a tecnologia é relativamente fácil de absorver sem exigir um largo "stock" de pessoal qualificado e consideram que a fonte de crescimento destas economias foi a sua capacidade para extrair conhecimento tecnológico relevante e utilizá-lo de uma forma eficiente nas suas economias. BELL e PAVITT (1992) adiantam ainda que a eficiência não surge automaticamente com a aquisição de novos equipamentos e da acumulação do saber operacional, *"it depends heavily on domestic capabilities to generate and manage changes in technologies used in production and these capabilities are based largely on specialized resources, such as a highly skilled labour force that are neither incorporated in, nor automatically derived from, capital goods and technological know-how. Like other productive assets, they need to be accumulated through deliberate investment - a management problem"*. A acção dos governos foi vital ao reconhecerem que o desenvolvimento tecnológico era a chave para reforçar a competitividade internacional das suas indústrias. Por isso, as instituições apoiadas pelo governo como o ITIC - Industrial Technology Information Center, na Coreia e o ITRI - Industrial Technology Research Institute, em Taiwan, contribuíram fortemente para o crescimento rápido destes países, através da formação e preparação de quadros de gestão.

Quanto à indústria da UE, a utilização da capacidade instalada é de 82% para o subsector têxtil e 81% para o vestuário. Segundo o relatório do OETH (1998), Portugal e Espanha são os países com mais baixo índice da capacidade utilizada (78%). Ainda, dados do OETH (1996), relacionam as práticas de organização do trabalho mais rígidas

na Europa, com uma utilização menos intensiva do instrumento de produção. Contudo, espera-se uma evolução em sentido inverso, sem aumentar o horário de trabalho. Esta prática passará pela introdução de sistemas de organização da produção que melhorem a flexibilidade do trabalho e reduzam os *lead-times* (prazo entre dois programas sucessivos de fabrico).

Os dados estatísticos do INE (1995) apontam para uma redução dos montantes investidos em imobilizado corpóreo no período 94-95 (-20,5%), indo ao encontro das disposições do Regulamento (CE) do Conselho nº 852/95 de 10 de Abril (Anexo I.2).

2.2 - COMÉRCIO EXTERNO

A evolução das trocas comerciais é um elemento chave no diagnóstico dos factores de competitividade internacional no STV. É esta a razão pela qual vamos não só analisar a evolução do comércio como também a sua estrutura. A Comunidade nas suas várias composições (6,9,10,12 e 15) sempre apresentou saldo positivo nas trocas comerciais de produtos têxteis. Quanto aos produtos de vestuário, em 1972, o saldo assumiu, pela primeira vez, um valor negativo que se tem vindo a acentuar. As exportações de vestuário correspondem a pouco mais de 1/3 das importações (Quadro 2.9), reflectindo-se na taxa de cobertura que representa apenas 66% em 1997. O bom desempenho dos têxteis, em termos de balança comercial, tem a ver, sobretudo, com o crescimento das exportações para os PECO, incluindo as repúblicas da ex-URSS, bem como para alguns PVD, fruto da expansão muito acentuada nos últimos anos, das operações de subcontratação. Estas implicam a exportação de tecidos destinados à confecção local para reimportação após transformação, no mercado local.

Confirma-se o que anteriormente afirmámos quanto ao diferencial dos preços de importação e exportação (em 1997 o preço médio de exportação dos produtos têxteis era 45% superior ao de importação) como reflexo de uma indústria onde o **saber-fazer acumulado e a existência de uma mão-de-obra altamente qualificada** têm constituído **pontos fortes dos têxteis comunitários**. Os mercados de exportação que vão ganhando relevo neste período, são os largamente utilizados para operações de subcontratação como a Polónia, a Tunísia, Marrocos, Roménia e Hungria, os quais representam cerca de 26% das exportações têxteis da UE em 1997.

Quadro 2.9 - UE₁₅: Indicadores do comércio externo nos têxteis e vestuário *

	Têxteis (excl. malhas) 000 tonel. ECU mm		Vestuário (incl. malhas) 000 tonel. ECU mm		Têxteis e vestuário 000 tonel. ECU mm	
Importações						
1990	2,507	11,116	1,106	19,187	3,613	30,303
1996	3,173	13,720	1,845	30,782	5,018	44,502
1997	3,674	16,034	1,994	35,403	5,668	51,437
97/96%	15,8	16,9	8,1	15,0	13,0	15,6
Exportações						
1990	1,844	12,102	178	7,773	2,002	19,875
1996	3,060	19,164	303	12,002	3,363	31,166
1997	3,376	21,349	325	12,802	3,701	34,151
97/96%	10,3	11,4	7,3	6,7	10,1	9,6
Balança comercial						
1990	-663	986	-928	-11,414	-1,591	-10,428
1996	-112	5,444	-1,542	-18,780	-1,655	-13,336
1997	-298	5,315	-1,669	-22,601	-1,967	-17,286
Rácio E/I (%)						
1990	74	109	16	41	56	66
1996	96	140	16	39	67	70
1997	92	133	16	36	65	66

* Só comércio extra-comunitário

Fonte: OETH (1998).

2.2.1 - Evolução da estrutura do comércio externo da União Europeia

Como também já vimos no capítulo 1, as alterações estruturais ao nível do comércio internacional de têxteis e vestuário são, não só, de cariz quantitativo, como também de natureza qualitativa, reflectindo grandes mutações no seu perfil (Quadros 2.10 e 2.11).

O quadro de análise das importações e exportações de têxteis da UE nos últimos sete anos, denuncia a **alteração das posições dos diferentes parceiros** bem como o **aparecimento de novas origens e destinos nos fluxos de comércio**. Dois aspectos particularmente importantes ressaltam desta análise:

1. O crescimento rápido de alguns fornecedores como a Indonésia, a Índia e a Coreia do Sul com taxas de crescimento médias anuais de 11,4%, 11,3% e 8,4% respectivamente, confirmando de novo que estes países estão a exportar produtos de maior qualidade mercê de uma maior acumulação em capital físico e humano, permitindo-lhes um *upgrading* em termos produtivos e por isso um “salto” para segmentos de mercado mais exigentes;

2. A emergência de novos actores na estrutura do comércio de produtos têxteis - Roménia e da Hungria - fruto da expansão da internacionalização da produção através da subcontratação nos PECO. As importações de têxteis para a UE através do TAP ⁴⁷ cresceram 262% em valor, entre 1991-1995 (quando o total das importações da UE cresceu 8%), sendo o aumento em volume ainda mais significativo, atingindo 568% (este aumento foi de 13% no total) ⁴⁸.
3. A perda de posição do Japão que em 1990 obtinha a 3ª posição nas exportações extra-comunitárias e, em 1997, mercê dos efeitos do abrandamento do crescimento da sua economia e das turbulências nas moedas asiáticas, passou para 8º lugar.

Quadro 2.10 - UE₁₅: Os dez maiores parceiros nas importações de têxteis *

IMPORTAÇÕES	Valor M Ecu	Composição (% do total)		Variação média anual (%)
	1997	1990	1997	1990-97
Extra UE 15	16,034	100,0	100,0	5,4
Índia	1,680	7,1	10,5	11,3
EUA	1,550	10,0	9,7	4,9
Turquia	1,462	7,4	9,2	8,6
China	1,278	7,5	8,0	6,3
Suiça	1,203	15,3	7,5	-4,9
Paquistão	931	5,1	5,8	7,4
Coreia do Sul	718	3,7	4,5	8,4
Japão	666	6,8	4,2	-1,8
Indonésia	662	2,8	4,2	11,4
Taiwan	544	3,6	3,3	4,3

Excluem-se as matérias-primas de fibras naturais.

Fonte: OETH (1998)

Quadro 2.11 - UE₁₅: Os dez maiores parceiros nas exportações de têxteis *

EXPORTAÇÕES	Valor M Ecu	Composição (% do total)		Variação média anual (%)
	1997	1990	1997	1990-97
Extra UE 15	21,349	100,0	100,0	8,4
EUA	2,192	12,4	10,3	5,5
Polónia	1,772	3,5	8,3	22,9
Turquia	1,152	2,7	5,4	19,7
Tunísia	1,139	4,5	5,3	11
Suiça	1,135	10,2	5,3	-1,2
Marrocos	1,046	5,0	4,9	8,0
Roménia	934	-	4,4	-
Japão	881	7,8	4,1	-1,2
Hong Kong	875	2,9	4,1	14,1
Hungria	740	-	3,5	-

Fonte: OETH (1998)

* Excluem-se as matérias-primas de fibras naturais

Nota: A Roménia e a Hungria não aparecem como parceiros no comércio extra-comunitário em 1990. Contudo, a partir de 1 de Janeiro de 1997 as tarifas com os PECO foram abolidas e todo o comércio têxtil com a UE é livre; A partir de 1 de Janeiro de 1998 foram liberalizadas as importações da UE de têxteis e vestuário de oito países: Bulgária, República Soviética, Hungria, Polónia, Roménia, República Eslováquia, Marrocos e Tunísia.

(47) É apresentado em Anexo II.4 um resumo da regulamentação relativa ao TAP.

(48) MERSCH (1997), p. 30.

Quadro 2.12 - UE₁₅: Os dez maiores parceiros nas importações de vestuário *

IMPORTAÇÕES	Valor M Ecu	Composição (% do total)		Variação média anual (%)
	1997	1990	1997	1990-97
Extra UE 15	35,403	100,0	100,0	9,1
China	5,106	10,5	14,4	14,2
Turquia	3,953	10,0	11,2	10,9
Hong Kong	2,586	13,9	7,3	-0,4
Tunísia	2,010	5,0	5,7	11,1
Marrocos	1,877	5,3	5,3	9,1
Polónia	1,637	2,7	4,6	18,1
Índia	1,538	5,0	4,3	7,0
Roménia	1,476	-	4,2	-
Bangladesh	1,440	-	4,1	-
Indonésia	1,273	-	3,6	-

* Inclui vestuário de malha

Fonte: OETH (1998)

Quadro 2.13 - UE₁₅: Os dez maiores parceiros nas exportações de vestuário *

EXPORTAÇÕES	Valor M Ecu	Composição (% do total)		Variação média anual (%)
	1997	1990	1997	1990-97
Extra UE 15	12,802	100,0	100,0	7,4
Suiça	1,940	22,4	15,2	1,5
EUA	1,841	17,4	14,4	4,5
Japão	1,591	13,8	12,4	5,8
Hong Kong	660	3,7	5,2	12,4
Noruega	626	8,4	4,9	-0,6
Federação Russa	546	2,4	4,3	16,7
Tunísia	384	1,8	3,0	15,7
Polónia	369	-	2,9	-
Coreia do Sul	336	-	2,6	-
Hungria	293	-	2,3	-

* Inclui vestuário de malha

Fonte: OETH (1998).

Como já vimos anteriormente, a China é o primeiro fornecedor mundial de vestuário em 1997, com uma quota de 18% nas exportações mundiais, assumindo também a 1ª posição no ranking dos maiores fornecedores de vestuário da UE. Para além da China, a Turquia, Hong Kong e os três países utilizados como “plataformas de produção” ⁴⁹ - Tunísia, Marrocos e Polónia - representam, no total, 49% das importações da UE. Os tecidos são exportados da UE, transformados em vestuário e de novo reimportados no âmbito do TAP. Aquando da reimportação, as tarifas da UE (quando aplicáveis) são cobradas apenas sobre o valor acrescentado do produto.

(49) Ver Spinanger (1995). Refira-se a perda da posição da Jugoslávia, que em 1985, foi o terceiro maior fornecedor de vestuário da Alemanha (atrás da Itália e Hong Kong), contudo, a guerra reduziu as suas quotas nas importações daquele país em mais de 50% entre 1990 e 1992 (de 8,6% para 3,9%).

Dois aspectos a realçar na estrutura das exportações é o facto de, por um lado, os principais mercados de destino serem países onde os produtos da UE concorrem com os produtos locais de maior qualidade - orientados para nichos de mercado - e por outro lado, o facto de o mercado de exportação extra-comunitário se apresentar menos concentrado do que no passado, como resultado da abertura dos mercados de países terceiros bem como um consumo crescente por parte dos PECO.

2.2.2 - Evolução da estrutura do comércio externo em Portugal

Neste ponto vamos considerar a evolução dos fluxos de comércio em dois períodos distintos. O período de 1985/90 tem como objectivo reflectir sobre o impacto da adesão de Portugal à CE e um outro período mais posterior, 1990/97, em que, estando a nossa integração no espaço europeu mais consolidada, pretende avançar um pouco nas perspectivas da evolução dos fluxos de comércio, especificamente dos subsectores têxteis e de vestuário como objectivo principal do nosso trabalho.

O facto de, numa primeira análise, apreciarmos a evolução em todos os sectores de actividade, parece-nos relevante, uma vez que o STV é um sector tradicionalmente de grande importância na estrutura do nosso comércio externo e importa apreciar o seu comportamento quando comparado com outros sectores, tanto mais que a **tendência de evolução das estruturas produtivas e da especialização internacional, seja qual for o cenário a traçar para os próximos anos, passará sempre por uma maior articulação e/ou alianças entre empresas de diferentes sectores** (química, automóvel, equipamentos, material de escritório etc). **O sistema produtivo nacional apresenta graus de integração vertical e de "clusterização" relativamente baixos**, verificando-se que a especialização assenta ainda largamente em sectores maduros, de procura estabilizada, com expectativas de crescimento nulas.

Analisaremos, desta forma a estrutura das exportações e importações bem como os mercados uma vez que a gradual abertura do mercado da UE às importações extra-comunitárias de países que apresentam salários inferiores poderá pôr em risco a competitividade das exportações portuguesas, nomeadamente o grupo dos produtos de sectores da indústria tradicional (madeira, cortiça, papel, couros, têxteis, vestuário e calçado).

Quadro 2.14 - Evolução das exportações portuguesas

Sectores (Nomenclatura do GEPE)	Valor 10 ⁶ Esc.	Parte no total (%)			Tx. de variação média anual (%)	
	1997	1986	1990	1997	1990/85	1997/90
Vestuário	385.938	16,9	15,4	9,5	21,1	1,7
Calçado	319.303	8,0	8,1	7,9	27,7	8,4
Ind. madeira e cortiça	236.986	7,1	6,8	5,8	21,2	6,5
Ind. têxteis	523.373	16,2	15,2	12,9	18,2	6,4
Minerais n/ metálicos	161.620	3,2	4,2	4,0	28,2	8,2
Papel, a gráficas e publicações	195.337	6,5	5,5	4,8	15,4	6,9
Prod. metálicos	168.238	2,8	3,5	4,1	21,9	11,8
Outras ind. transformadoras	31.268	1,3	1,0	0,8	12,5	4,7
Curtumes e couro	13.996	0,3	0,3	0,3	22,5	12,9
Instrumentos prof. científicos	24.588	0,6	0,5	0,6	18,3	11,4
Ind metais n/ ferrosos	8.443	0,2	0,3	0,2	19,2	5,8
Ind. alim. bebidas e tabaco	253.155	7,4	6,1	6,2	17,0	9,3
Máquinas e mat. eléctrico	494.224	6,7	8,4	12,2	24,1	15,0
Ind. básicas ferro e aço	36.063	1,8	0,8	0,9	-7,8	11,6
Material transporte	639.691	5,8	7,6	15,8	32,3	21,0
Ind. extractivas	42.212	0,7	2,4	1,0	52,8	-3,4
Agric. sicultura, caça pesca	52.226	1,3	1,3	1,3	22,9	8,6
Máquinas n/ eléctricas	111.578	2,4	2,9	2,7	21,0	7,9
Ind. químicas	360.548	10,8	9,7	9,0	12,4	7,5
TOTAL	4.058787	100,0	100,0	100,0	21,0	9,0

Fonte: Elaborado a partir de dados do GEPE (1999)

A análise do quadro permite-nos destacar duas conclusões importantes: por um lado, o efeito da integração económica de Portugal na CE evidenciado no crescimento dos produtos exportados e por outro, a alteração no posicionamento dos sectores mais competitivos. Na estrutura das exportações portuguesas importa destacar a perda progressiva do peso, no seu total, dos produtos primários e manufacturados tradicionais dos quais fazem parte os têxteis e o vestuário. Assiste-se a um crescimento das quotas de produtos com elevada tecnologia como máquinas e material eléctrico e de tecnologia intermédia como o material de transporte⁵⁰. Para este facto contribuíram a canalização do investimento directo proveniente dos restantes Estados Membros (*i.e.* Alemanha, França e Espanha), a intensificação das trocas comerciais, fruto da integração económica e a crescente abertura de mercados de países terceiros no âmbito da OMC.

(50) Em DIAS (1997) encontramos um estudo sobre a competitividade da UE, qualificando - numa abordagem comparativa entre os NPI e ASEAN e os três países do Sul da Europa (Portugal, Espanha e Grécia) - as exportações para a UE em termos do seu conteúdo tecnológico. Os resultados do estudo confirmam uma forte penetração no mercado comunitário dos produtos de elevada tecnologia (ver Anexo II.5) oriundos dos países asiáticos, no período 1988-1995, acompanhado por uma perda de importância dos produtos com baixa tecnologia. De entre os três países da Europa do Sul, Portugal assume a liderança, naquele período, nas exportações para a UE, dos produtos absorventes de tecnologia intermédia, registando um aumento de 12% devido ao crescimento das exportações de veículos automóveis, contribuindo para tal o projecto Auto Europa. Veja-se também, a propósito SYNEK (1997).

Uma análise mais dinâmica, reflectindo nas taxas de variação média anual, evidencia uma transformação na estrutura produtiva, embora lenta e ainda com uma expressão significativa em sectores e actividades orientadas para mercados saturados. Portugal é uma “sociedade industrial” ainda recente não apenas como modelo político e social mas também pelos fracos níveis de capital humano e capital físico (infraestruturas e capital directamente produtivo) existentes em vésperas da nossa adesão à CE (MARTINS, 1997). Lembra-nos ainda o mesmo autor, que há pouco mais de 50 anos, metade da população portuguesa encontrava-se ligada à produção agrícola e o rácio de exportação no PIB era de 5%. Contudo, se agregarmos os produtos de sectores da indústria tradicional (cortiça, madeira, papel, têxteis, vestuário e calçado) num só grupo, representando o único cujo saldo comercial é excedentário, verificamos que o crescimento das exportações foi inferior ao das importações, para além dos mesmos indicarem uma perda crescente de importância no total dos produtos exportados. Este sinal de alerta evidencia a necessidade de alterar e modernizar a estrutura produtiva destas indústrias, dando prioridade à captação e desenvolvimento de actividades que proporcionem novas vantagens competitivas.

Os têxteis e vestuário reflectem uma perda significativa da sua importância na estrutura das exportações e um abrandamento do seu crescimento como resultado da concorrência de países que assentam a sua competitividade na produção em massa e na imitação de colecções europeias (China, Índia e outros países asiáticos), com qualidade inferior e mais baixo preço.

Face ao desmantelamento do Acordo Multifibras, **Portugal terá que apostar em estratégias de competitividade assentes na melhoria de qualidade, na inovação de produtos e na modernização dos processos produtivos, por forma a mudar a imagem no exterior, apresentando-se como produtor de bens mais elaborados e detentor de marcas próprias.** Esta sequência surge como lógica na medida em que a exportação de produtos manufacturados, heterogéneos, ao contrário dos produtos primários, basicamente homogéneos, “abre caminho ao reforço do papel das marcas e de muitas outras formas de diferenciação, sendo estes produtos particularmente aptos a favorecer o estímulo à inovação e ao desenvolvimento de novos processos de fabrico”(SILVA, 1996, p. 24).

Quadro 2.15 - Evolução das importações portuguesas

Sectores (Nomenclatura do GEPE)	Valor 10 ⁶ Esc.	Parte no Total (%)			Tx. de variação média anual (%)	
	1997	1986	1990	1997	1990/85	1997/90
Vestuário	115.224	0,5	1,3	1,9	79,8	15,2
Calçado	51.295	0,3	0,5	0,9	57,7	16,2
Ind. madeira e cortiça	83.119	0,5	0,8	1,4	55,4	17,9
Ind. têxteis	396.614	6,4	7,4	6,6	37,2	6,8
Minerais n/ metálicos	91.612	1,4	1,3	1,5	36,2	10,6
Papel, a gráficas e publicações	166.108	2,2	2,4	2,8	31,9	10,9
Prod. metálicos	207.973	2,3	2,8	3,5	34,6	11,9
Outras ind. transformadoras	84.059	1,4	1,3	1,4	42,8	9,2
Curtumes e couro	84.935	1,6	1,7	1,4	32,7	5,3
Instrumentos prof. científicos	106.209	1,5	1,7	1,8	34,8	9,4
Ind metálicos n/ ferrosos	96.238	2,0	1,9	1,6	20,1	6,1
Ind. alim. bebidas e tabaco	373.470	5,3	5,3	6,2	31,5	10,9
Máquinas e mat. eléctrico	648.236	6,4	9,7	10,8	32,4	10,1
Ind. básicas ferro e aço	196.275	4,0	3,0	3,3	18,6	9,5
Material transporte	946.221	11,3	14,2	15,8	38,7	10,1
Ind. extractivas	363.640	10,4	8,2	6,1	3,0	3,8
Agric. sicultura, caça pesca	404.605	10,1	7,0	6,8	8,4	7,8
Máquinas n/ eléctricas	602.143	12,5	14,7	10,1	35,4	2,6
Ind. químicas	969.548	19,9	14,8	16,1	17,6	9,8
TOTAL	5.987.524	100,0	100,0	100,0	23,8	8,4

Fonte: Elaborado a partir de dados do GEPE (1999).

O aumento da procura interna, a partir de 1986, leva a um crescimento elevado das importações, verificando-se, também, um aumento da “qualidade” das importações como reflexo de um *upgrading* dos padrões de consumo. A procura dirigida a produtos de gama superior é facilitada pelo desmantelamento de formas de protecção de mercado interno bem como penetração de empresas estrangeiras e novos canais de distribuição.

A análise dos fluxos de comércio evidencia a passagem do isolacionismo à abertura da economia portuguesa com uma variação média anual de 21% das exportações e 23,8% das importações entre 1985-1990. As importações de vestuário representam, nos dois períodos, das maiores taxas de variação média anual (1990/85: 79,8%; 1997/90: 15,2%).

Quadro 2.16 - Saldo da balança comercial e rácio exportação/ importação

Sectores	1986		1990		1997	
	Saldo bal. com. 10 ⁶ Esc.	E/I (%)	Saldo bal. com. 10 ⁶ Esc.	E/I (%)	Saldo bal. com. 10 ⁶ Esc.	E/I (%)
Têxteis	80.817	200	86.989	135	126.759	132
Vestuário	162.679	2.669	300.803	803	270.714	335

Fonte: Elaborado a partir de dados do GEPE (1999).

Uma análise conclusiva dos subsectores têxteis e vestuário em Portugal deixa transparecer o seguinte:

- Os dois subsectores são, por tradição, dos componentes mais positivos da balança comercial portuguesa, representando 22,4% do total das exportações em 1997;
- A perda nítida de competitividade das nossas exportações nos dois subsectores, com especial relevância para o vestuário, cuja taxa de cobertura apresenta uma deterioração acentuada a partir de 1986, ano da nossa adesão à CE, sendo que o ritmo deste decréscimo poderá antever graves dificuldades na sustentação do saldo no futuro. No que respeita ao vestuário, pode ter consequências mais significativas na medida em que este subsector tem, tradicionalmente, contribuído para uma atenuação do nosso *déficit* comercial global.

Dois posicionamentos distintos é possível hoje identificar: por um lado, a persistência no desenvolvimento da indústria de vestuário assente na competição pelo baixo preço, através da utilização de mão-de-obra barata, e por outro lado, uma tendência crescente de aparecimento de empresas que se modernizam e se capacitam para a produção orientada para nichos de mercado. O primeiro modelo está esgotado e **as vantagens competitivas tendem a concentrar-se em funções que permitam a produção de maior valor acrescentado, como a concepção, o *design*, a organização e a imagem.**

2.2.3 - Parceiros comerciais

No que respeita aos parceiros comerciais, os aspectos mais importantes a reter são:

- Intensificação das trocas comerciais com os países da UE, nomeadamente Alemanha, França e Espanha, sendo este último fruto da integração económica ibérica. Contudo, a taxa de crescimento das exportações para o país vizinho é inferior à das importações nos dois subsectores. Este aspecto é comum em muitos outros sectores contribuindo para um agravamento do desequilíbrio da nossa balança comercial com Espanha, sendo que, em 1997, o comércio com aquele país explicou 43% do *déficit* comercial português (DIAS, 1999).
- A liderança da Alemanha e da França nas trocas comerciais prende-se, em grande parte, com a nossa posição na subcontratação intra-UE, que representava, em 1992 46% da força de trabalho empregue no subsector de vestuário.

- Portugal continua a manter um peso importante nas exportações de têxteis-lar para os EUA apesar da guerra comercial EUA/UE, no âmbito da guerra das bananas ⁵¹ que poderá prejudicar o comércio têxtil nacional.

Quadro 2.17 - Os dez principais parceiros comerciais

Vestuário							
Mercados de exportação	% do total			Mercados de importação	% do total		
	1986	1990	1997		1986	1990	1997
Alemanha	20,3	21,4	18,6	Espanha	10,0	16,6	33,0
França	16,5	18,6	17,9	França	28,5	28,5	20,2
Reino Unido	13,0	10,6	14,8	Itália	13,0	18,4	16,5
Espanha	1,0	6,3	11,3	Alemanha	18,3	13,1	8,1
Holanda	6,5	4,0	5,4	Reino Unido	11,9	8,3	5,8
Suécia	11,5	11,4	5,4	Holanda	2,3	3,0	3,2
Dinamarca	4,1	3,6	4,7	China	0,5	0,3	2,6
Suiça	4,1	3,9	4,4	Áustria	4,3	3,5	2,1
Itália	0,7	2,2	3,3	Bélgica-Luxemburgo	1,0	2,0	1,9
Noruega	5,5	4,1	2,9	Marrocos	0,02	0,1	1,2

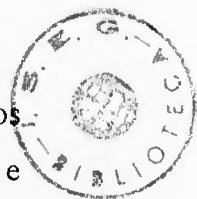
Têxteis							
Mercados de exportação	% total			Mercados de importação	% do total		
	1986	1990	1997		1986	1990	1997
Alemanha	13,4	17,8	20,3	Alemanha	25,8	23,7	18,5
França	12,3	14,8	16,9	Espanha	7,2	11,1	16,7
Reino Unido	28,2	19,1	16,2	Itália	19,5	19,2	16,7
Espanha	2,4	8,7	9,8	França	14,4	14,4	12,8
EUA	7,9	5,6	7,5	Reino Unido	8,3	7,2	8,2
Holanda	5,3	5,7	5,7	Bélgica-Luxemburgo	3,0	5,2	5,4
Itália	3,0	2,7	3,6	Holanda	3,0	4,3	3,8
Suécia	5,8	5,5	3,3	Paquistão	0,09	0,4	3,6
Dinamarca	3,7	3,7	2,8	Índia	0,2	0,3	1,9
Bélgica-Luxemburgo	2,8	2,5	2,5	Áustria	3,6	2,4	1,8

Fonte: Elaborado a partir de dados do GEPE (1999).

A estrutura do comércio externo aponta para uma excessiva concentração das trocas comerciais com os países da UE. Embora esta seja uma consequência lógica da integração económica europeia, a concentração excessiva dos fluxos comerciais nesse espaço, torna o país mais vulnerável às flutuações conjunturais, fortemente dependente dos ritmos de crescimento europeu. A perda de competitividade nas produções em sectores tradicionais trará sérios riscos para Portugal, pela concorrência, não só no

(51) Conhecido como "Diferendo Comercial sobre as Bananas" resulta do entendimento que os EUA têm acerca da política comercial discriminatória por parte da UE de favorecimento da importação de bananas originárias das suas ex-colónias em detrimento da banana oriunda dos países da América Central e do Sul, controlada por grandes empresas multinacionais americanas como a "CHIKUITA". Em resposta, os EUA anunciaram a imposição de direitos aduaneiros de 100% sobre vários produtos dos quais faz parte, segundo a Nomenclatura Combinada da UE, a posição NC 630221 que se reporta a toda a roupa de cama tecida e estampada de algodão, que tem um enorme peso nas exportações portuguesas de roupa, nomeadamente para os EUA - em 1997 representou 6.572 toneladas correspondente a mais de 13 milhões de contos.

mercado interno mas também nos nossos mercados de destino, face à tendência dos países industrializados se abastecerem de bens de consumo corrente de massa e banalizados aos menores custos.



Embora as relações comerciais de Portugal com os PECO e países asiáticos seja insignificante, parece-nos importante abordar também, de uma forma resumida, as consequências para a indústria têxtil nacional da abertura dos mercados da UE a estes dois grupos de parceiros.

As relações com os PECO, no domínio têxtil, estavam fortemente limitadas antes de 1989, devida à aplicação de restrições quantitativas no quadro de acordos bilaterais, contudo, a partir de 1 de Janeiro de 1998, as importações de têxteis e vestuário provenientes daqueles países foram completamente liberalizadas. As tarifas aduaneiras foram suprimidas em 1997 e as quotas de importação sofreram acentuados aumentos, ao longo dos últimos quatro anos. Talvez por esta razão o impacto comercial não foi tão significativo como inicialmente se esperava. Porém, a evolução dos fluxos de troca no quadro do TAP foi particularmente rápida, dado o interesse dos operadores económicos da UE em tirar partido dos custos baixos desses países, em actividades intensivas em mão-de-obra. No entanto, os fluxos de troca directos de Portugal com os PECO nos dois sentidos são praticamente insignificantes. Parece pois que numa primeira fase, **o impacto no STV nacional da abertura comercial face aos PECO, traduz-se essencialmente num aumento da concorrência no mercado da UE**, uma vez que grande parte dos nossos produtos concorrem directamente com as exportações dos PECO, com frequência no quadro das relações de subcontratação.

A importância desta indústria em termos de comércio de alguns países é significativa (os têxteis representam 42% para a República Checa, 34% para a Estónia e 27% para Eslovénia), bem como o seu peso no VAB e no emprego. Contudo, a vantagem competitiva destes países reside nos baixos custos salariais (USD 2,20 a 3,20 na têxtil e USD 1,10 a 1,70 no vestuário), levando muitas empresas europeias a deslocalizar a sua produção para esses países. Artigos de jornais e o nosso contacto com responsáveis de algumas empresas, atestam uma atracção muito relativa em relação à deslocalização para estes países, por parte de produtores europeus e nomeadamente portugueses, por razões de estabilidade e fiabilidade destas economias, bem como pelas características da

sua mão-de-obra que, embora qualificada, mantém ainda hábitos de trabalho em situação de pleno emprego ⁵².

Quanto aos países asiáticos, recorremos a um estudo elaborado pelo CENESTAP ⁵³ na avaliação do impacto da crise asiática no STV português. O estudo apoia-se nos dados do comércio externo dos principais mercados de destino do STV português durante o 1º semestre de 1997 - a análise recaiu sobre os 80 principais produtos exportados pelo STV nacional, representando mais de 72% das exportações em valor -, concluindo que os produtos portugueses não concorrem, na maioria dos casos, directamente com os produtos asiáticos já que visam atingir segmentos de mercado completamente distintos. Analisando os preços de exportação e “aplicando o critério utilizado pela OCDE”, concluiu o referido estudo que 57,5% dos produtos nacionais exportados podem ser caracterizados como pertencendo a uma gama elevada, 28,75% a gama média e apenas 13,75% a gama baixa. Com todas as limitações que este estudo possa representar no âmbito deste trabalho, pela ausência de informação mais detalhada, parece-nos provável admitir que, até ao momento, a melhor qualidade, a capacidade de resposta rápida e a proximidade aos centros da moda, tenham feito dos têxteis e vestuário portugueses um sector ainda pouco atingido pela concorrência asiática. Porém, também já vimos que a velocidade da difusão do conhecimento e das novas tecnologias ⁵⁴ nos PVD não permite um retardar da modernização e desenvolvimento das nossas estruturas produtivas.

(52) Santos (1998b), p. 27

(53) Divulgado no artigo: *A Crise que Portugal Pode Evitar*, (J.T., Fevº 98, pp. 4-7).

(54) Recomenda-se a leitura de um estudo interessante desenvolvido por LUCKE (1995) na avaliação da velocidade de difusão internacional do processo de inovação industrial, relacionando este aspecto com o nível de desenvolvimento económico dos países considerados individualmente. A análise recai exactamente sobre a adopção de novas máquinas - *open-end* rôtors na fição e o tear sem lançadeira na tecelagem - numa variedade de países com níveis de desenvolvimento diferenciados, no período 1974-1992. A evidência empírica concluiu:

- As duas inovações têm em comum o facto de serem adoptadas em larga escala, ao longo deste período por países com diferentes níveis de desenvolvimento económico. É então possível concluir que a sua aplicação reduz os custos unitários de produção, aumenta a produtividade do factor trabalho e no que se refere a estes dois tipos de máquinas, em particular, a taxa de adopção (percentagem destas máquinas no total da capacidade instalada) por ano de observação, está positivamente correlacionada com o PIB p.c., utilizado como uma *proxy* para o nível de desenvolvimento económico.
- O nível de desenvolvimento económico afectava o início do processo de difusão, mas não a velocidade de difusão dentro de cada país, o que leva a crer que não existe uma significativa ligação entre a velocidade de difusão dentro de cada país e o respectivo nível de desenvolvimento económico. De uma maneira geral, estas inovações difundiram-se rapidamente dentro de cada país. O facto do processo de difusão começar mais cedo nos PD explica-se pela rentabilidade relativa da tecnologia nova *versus* convencional, a qual é provavelmente, maior nos países mais desenvolvidos porque ambas as inovações tendem a aumentar mais a produtividade do trabalho do que a do capital.
- A relativa rapidez de difusão dos dois processos de inovação, mesmo nos PVD, indicia que estes países estão empenhados na acumulação do capital físico, têm atingido um certo grau de maturidade tecnológica e por outro lado, as novas tecnologias no campo dos têxteis são mais desenvolvidas pelos produtores de equipamentos do que pelos produtores têxteis, sendo que aqueles não criam dificuldades aos PVD no acesso a essas tecnologias.

2.3 - O MERCADO DE TÊXTEIS E VESTUÁRIO NA UNIÃO EUROPEIA

2.3.1 - Estrutura do consumo

Segundo dados da UNIDO (1998), a UE torna-se, nos anos 90, a maior região consumidora de vestuário, invertendo a tendência dos anos 80. No período 1985-1994 assiste-se a uma migração da procura dos EUA e resto do mundo para o Japão e UE.

Quadro 2.18 - Distribuição geográfica da procura mundial de vestuário

	1985	1994
Resto do Mundo	28%	15%
Japão	11%	20%
EUA	34%	29%
UE	27%	36%

Fonte: UNIDO (1998)

Nota: 1985 = total de 135 milhões de Ecu; 1994 = total de 152 milhões de Ecu

O consumo aparente de produtos têxteis, medidos a preços correntes, diminui (-2,1%) no período 1990-1997, enquanto o consumo de vestuário aumenta (8,5%). Este aspecto é relevante em termos da estrutura produtiva da UE, uma vez que o aumento do consumo de vestuário fica a dever-se a um empolamento significativo das importações (+84,9%) em detrimento da produção (-6,8%) no mesmo período.

Quadro 2.19 - Consumo aparente de têxteis e vestuário na UE - Ecu bn (pr. correntes)

Têxteis					
	1990	1996	1997	97/96 %	97/90 %
Produção	78,3	77,1	81,0	5,0	3,4
Importações	11,1	13,7	16,1	17,1	45,0
Exportações	12,1	19,2	21,4	11,8	76,9
Consumo Aparente	77,3	71,6	75,7	5,7	-2,1
Vestuário					
Produção	67,7	66,0	63,1	-4,4	-6,8
Importações	19,2	30,8	35,5	15,4	84,9
Exportações	7,8	12,0	12,8	6,7	64,1
Consumo Aparente	79,1	84,8	85,8	1,2	8,5

Fonte: OETH (1998)

Dados do Eurostat indicam que a parte do orçamento consagrada pelos agregados familiares aos artigos têxteis e de vestuário reflecte uma redução de 7% e 5,8% respectivamente para o período de 1990-1997, contudo, Portugal surge como o país que maior parcela do rendimento familiar dedica a gastos com têxteis e vestuário.

Num dos estudos dirigido aos consumidores de vestuário da Península Ibérica (J. T., Setº 98, p. 3), **Portugal é classificado como um mercado**, embora ainda bastante tradicional, mas **com muitas potencialidades de crescimento pelo facto de possuir uma das mais jovens populações de toda a Europa**. Além disso, as **alterações nos hábitos de consumo**, devido à influência da nova “família” europeia, e as **tendências de ascensão do poder de compra dos portugueses** são factores relevantes para o desenvolvimento do sector.

O consumo total de têxteis e vestuário, analisado por grupo de produtos, evidencia o peso significativo do consumo das famílias ⁵⁵, contudo, a percentagem de rendimento familiar destinada ao consumo de vestuário tem vindo a diminuir, sendo este aspecto consistente com o facto de a elasticidade da procura-rendimento no vestuário ser reduzida, o que significa que um aumento do rendimento não induz um consumo proporcional de vestuário, sendo aquele antes desviado para outras despesas adicionais como viagens, bens culturais ou conforto doméstico. Porém, a este respeito FREIRE (1999) apresenta o resultado de estudos contraditórios: por um lado, é provável que esta tendência de importância decrescente se acentue no futuro, por outro, alguns estudos ⁵⁶ apontam no sentido de um maior poder de compra induzir um desvio de rendimento adicional para vestuário, argumentando que, quando um certo nível de riqueza é atingido, dá-se uma inversão da tendência decrescente do consumo devido à aquisição de roupa de gama mais elevada. Este aspecto é bastante importante na análise do mercado da UE já que **o vestuário *high fashion* representa o segmento onde a produção europeia é mais intensa**, sendo também a UE o maior consumidor deste tipo de vestuário - o seu consumo representa 10% do total e dentro deste valor 43% assume-se como consumo da Europa, 29% Médio Oriente e 21% EUA (OETH, 1998). Porém, sejam quais forem as conclusões, parece consensual o facto de que a **despesa em vestuário apresenta-se altamente vulnerável aos ciclos económicos** como prova a queda verificada no período 90-96 cuja quota de vestuário no consumo familiar desce de 6,4% para 5,4%, medido a preços constantes, de acordo com dados do OETH (1998), reflectindo a recessão económica nos PD.

(55) O consumo total de têxteis e vestuário, em 1997, apresenta-se assim repartido: 67% consumo de vestuário pelas famílias; 11,1% consumo de têxteis-lar pelas famílias; 12,2% consumo por indústria “não-serviço”; 9,7% consumo por indústrias de serviço OETH (1998).

(56) The US Textile and Apparel Industry: *A Revolution in Progress, Special Report Congress of the US, Office of the Technology Assessment* (1997) - cit. in FREIRE (1999).

Dados do OETH ⁵⁷ (Quadro 2.20) apontam para um crescimento rápido do consumo das indústrias de serviços e não-serviços, sendo as taxas previstas, para o período 1996-2000, de 2,8% e 2,9%, respectivamente. Esta tendência deve-se ao facto de o volume de mercado para os produtos técnicos ser não só determinado pela procura mas também pelo desenvolvimento de novas aplicações do lado da oferta, fazendo parte do consumo intermédio de têxteis para outros sectores industriais tais como a indústria automóvel, do móvel, os sectores de construção, farmacêuticos e electrónica bem como sectores terciários - hotéis e serviços de comércio de retalho. Este **crescimento previsto dos têxteis técnicos a nível europeu, cria, em termos da nossa fileira têxtil, uma oportunidade a avaliar não só pelo STV como também por outros sectores cuja actividade possua algum nível de integração com o dos têxteis.**

Quadro 2.20 - Consumo final de têxteis e vestuário na EU - 1997 (%)

Consumo das famílias	100 %	Consumo das ind. de serviços e não-serviços	100%
• Vestuário	86 %	• Vestuário ^a	30%
• Têxteis-Lar	11%	• Têxteis-Lar ^b	27%
• Tapetes e carpetes	3%	• Têxteis Técnicos ^c	30%
		• Tapetes e carpetes	13%

^a uniformes e vestuário de protecção; ^b para indústria de mobiliário, hotelaria e catering; ^c geotêxteis para o sector da construção, agrotêxteis, têxteis para os sectores automóvel, médico e farmacêutico.

Fonte: OETH (1998).

O futuro dos têxteis técnicos, dada a sua aplicação multivariada, estará inevitavelmente dependente do desenvolvimento de iniciativas a montante da fileira têxtil - concepção e investigação - e também a jusante isto é, junto dos utilizadores e das infra-estruturas tecnológicas. A malha de uso técnico embora relativamente recente e mal conhecida, tem apresentado desenvolvimentos consideráveis do ponto de vista tecnológico e de fabrico. Tal evolução tem conduzido a uma aplicação crescente desta família de têxteis tricotados alargando o seu campo de utilização e fins específicos ⁵⁸.

(57) ASPINALL (1997).

(58) Um estudo publicado pelo Institut Textile de France, intitulado "A malha de uso técnico" decribe exhaustivamente a situação actual dos têxteis técnicos tricotados na Europa Ocidental e perspectivas futuras. Numa análise quantitativa e qualitativa dos mercados potenciais, caracterizam-se os principais intervenientes por país europeu e são estudados os mais recentes desenvolvimentos de aplicações nesta matéria. Este estudo foi realizado com a colaboração de inúmeras empresas europeias na França, Itália, Alemanha, Reino Unido, Espanha, Benelux e Portugal - (J.T., Outº, 1997, p. 27).

2.3.2 - Alterações estruturais na distribuição

Assiste-se, a nível mundial, a uma **alteração radical nos canais de distribuição**, caracterizada pela **perda de importância relativa dos retalhistas tradicionais**, por oposição a uma **emergência crescente das grandes superfícies e cadeias de lojas**.

Alguns estudos ⁵⁹ apontam claramente para esta evolução sendo a tónica dominante a **concentração**, que em 1988 era de 42%, podendo atingir 55% no ano 2000. Este índice de concentração é medido pela quota de mercado combinada das cadeias especializadas (26%), lojas de departamentos (13%), super e hipermercados (7%) e empresas de venda por correspondência (9%); Por outro lado, a quota de retalhistas independentes que era de 48% em 1988 poderá atingir 37% no ano 2000.

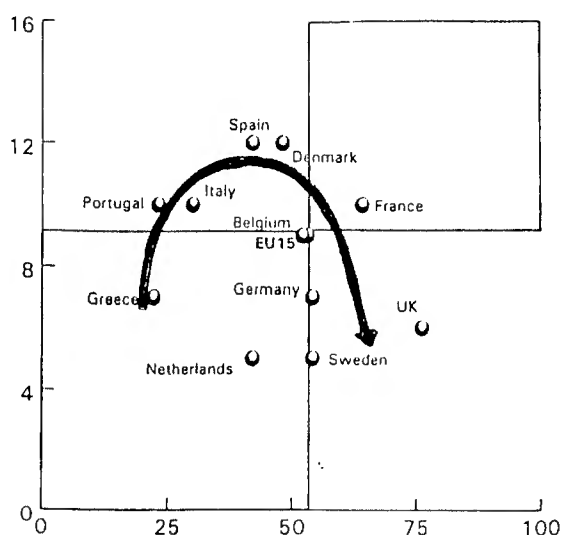
Também ao nível da distribuição o mercado da UE apresenta **distinções nítidas entre países, quer em níveis de modernização quer de concentração**. O Reino Unido é o país com mais elevado nível de concentração, sendo o sector dominado por cadeias de lojas, onde o retalho independente representa apenas 15% das vendas de vestuário. Em oposição, a Itália apresenta uma estrutura retalhista das menos concentradas da Europa. Os países do Sul como Portugal, Espanha, Itália e Grécia continuam a evidenciar uma estrutura retalhista fragmentada e independente. Contudo, registam-se já tendências comuns a estes países como sejam: perda de peso dos retalhistas tradicionais; crescimento das cadeias especializadas que apostam sobretudo na resposta rápida; grande crescimento das vendas nas cadeias alimentares, como super e hipermercados, nomeadamente em roupas de criança, roupa interior, *casual* e têxteis-lar.

A Figura 2.6 ilustra a tendência de concentração na UE, na distribuição de vestuário para o período 1988-96. O nível de concentração em 1996 é evidenciado no eixo horizontal e as alterações por países, em termos absolutos, na concentração do retalho, no período 1988-96, surge no eixo vertical. Os Estados Membros posicionados do lado esquerdo do gráfico apresentam níveis de concentração mais baixos, contudo, os que se situam na parte de cima do gráfico são os que registam a maior concentração no período em análise, sendo esta a posição de Portugal.

(59) OETH (1998), pp. 24-25 e ASPINALL (1997).

Figura 2. 6 - Alterações estruturais no comércio de retalho de vestuário na UE (1988-96)

Mudanças absolutas na concentração de retalho ¹ (1988-96)



Nível de concentração em 1996

¹ Quota de mercado combinada de cadeias especializadas, lojas de departamentos, hiper e supermercados e venda por correspondência

Fonte: OETH, fontes nacionais e estimativas do autor cit in Aspinall (1997).

Também em Portugal a estrutura da distribuição de têxteis e vestuário tem registado uma mudança profunda desde meados da década de 80, apresentando em 1996 a seguinte repartição: 36% comércio independente e cadeias de lojas especializadas (a MacModa do grupo Maconde é líder portuguesa das cadeias de lojas especializadas), hipermercados 8%, venda por catálogos 6% (La Redoute, o catálogo líder) grandes armazéns 1% e outras opções 13%. O comércio independente normalmente assume um cariz de negócio familiar, encontrando fortes dificuldades em opôr-se às grandes mudanças verificadas na distribuição, algo que explica a erosão da sua quota de mercado em favor dos retalhistas “organizados” como as cadeias de lojas e os hipermercados. Uma outra tendência crescente, sobretudo nos países da Europa do Norte, é o aparecimento dos Factory Outlets ⁶⁰ que praticam elevados descontos em produtos de marca.

(60) As “Factory Outlets” de possível tradução para “lojas de fábrica” é um novo conceito de espaço comercial que embora se possa considerar quase lendário nos EUA começa a apresentar grande divulgação na Europa. Este conceito que nasceu da reconversão de fábricas abandonadas foi há já muito adoptado em alguns países como França, Inglaterra e Espanha sendo que, estes estabelecimentos não são mais do que extensões comerciais dos próprios fabricantes sem intermediários. Estes pontos de venda têm como principal característica a venda de artigos de marca a preços reduzidos. Em Portugal está prevista a construção de três destes centros (J.T., Março 99, p. 24).

O mesmo estudo ⁶¹ considera que Portugal mantém uma estrutura de retalho tradicional, fortemente influenciada por factores económicos e sociológicos, contudo, tenderá a alterar-se rapidamente no sentido da concentração e modernização; da mesma forma espera-se uma descida gradual nos preços relativos dos têxteis e vestuário, como consequência da tendência de concentração e maior cooperação entre os vários tipos de retalhistas cujo poder de negociação forçará os fornecedores a baixarem as margens e a aumentar a capacidade de resposta em termos de prazos e quantidades.

2.4 - POLÍTICAS COMUNITÁRIAS DIRIGIDAS AO STV

“No seu movimento de aprofundamento da integração, a Europa tem vindo a acolher países com diferentes níveis de desenvolvimento económico e não obstante o caminho já percorrido na construção de uma Economia Europeia, continua a prevalecer um espaço europeu fragmentado, heterogéneo e hierarquizado” (ROMÃO, 1995), realidade constatada em vários vectores: estruturas produtivas, intensidade tecnológica, capacidade financeira, níveis de qualificação, intensidade de trocas comerciais, níveis de vida etc. A consciência desta heterogeneidade sempre existiu como decorre das políticas estruturais comunitárias e fundos orientados para a coesão, contudo, **ser periférico em relação a um centro económico tem cada vez menos a ver com a distância física e os custos de transporte e está mais associada a razões culturais e psicológicas** (GUERRA, 1998).

2.4.1 - Objectivo

A política industrial comunitária de cariz sectorial até finais dos anos 70, visando objectivos de reestruturação sectorial - carvão, aço, têxteis, construção naval, etc - evoluiu, a partir dos anos 80, para uma política de cariz mais horizontal ⁶² centrada nos problemas e factores de competitividade utilizando o *benchmarking* extra-comunitário (GUERRA, 1998), dando à intervenção uma tónica supletiva ⁶³. Embora caiba aos governos a criação de um ambiente adequado ao desenvolvimento competitivo das empresas, são estas as principais responsáveis pelos ajustamentos necessários.

(61) OETH (1998).

(62) Políticas que afectam um largo espectro de (se não todas as) indústrias numa economia.

O apelo à intervenção da UE tem sido feito em dois domínios: um deles é o da promoção de sectores de “ponta” visando competir com os EUA e o Japão e o outro o do apoio a sectores em crise, onde se verificam situações graves de desemprego.

Conforme consta do relatório do OETH (COM 93 525 final), a perda global de competitividade do sector está associada a: degradação dos factores de competitividade ligados aos custos, sobretudo o da mão-de-obra; práticas de concorrência desleal no mercado internacional; dificuldades no processo de modernização e adaptação à evolução tecnológica em algumas regiões e segmentos do sector. O relatório termina com uma nota de esperança e enfatizando a perspectiva dinâmica: “este aspecto não pode ser sintomático da decadência do sector, o seu futuro dependerá da forma como, apoiado por acções de acompanhamento dos poderes públicos, for capaz de valorizar as suas vantagens competitivas”.

2.4.2 - Âmbito de intervenção

As iniciativas da UE destinadas a reforçar a competitividade do STV integram duas componentes: **a externa** que cobre a aplicação do ATV no âmbito do UR destacando-se como objectivos o acesso mútuo ao mercado entre parceiros comerciais a nível mundial, o reforço da protecção da propriedade intelectual num combate às práticas de “pirataria” a nível internacional e a política anti-dumping/ anti-subsídios ⁶⁴ e **a interna** que reflecte as medidas, acções e programas no âmbito do acompanhamento e apoio às empresas ⁶⁵.

Se as políticas estruturais visam uma maior homogeneização do espaço da UE, as restantes políticas buscam o reforço da competitividade da sua indústria no contexto mundial, nomeadamente face ao Japão e EUA. Os programas com vista à modernização e reconversão das empresas orientam-se para a investigação e desenvolvimento tecnológico (IDT), formação, diversificação e reconversão, cooperação entre empresas e ambiente que são apresentadas mais em detalhe no Anexo II.6.

(63) Referindo Porto (1997): A “vaga liberal” que domina os tempos actuais não prescinde da intervenção pública mas apela a uma alteração na sua filosofia e modo de actuar. Reconhece-se pois que os governos não devem continuar a intervir como produtores, quando é possível e mais eficiente a iniciativa privada, mas a sua intervenção justifica-se pelas possibilidades de exploração plena das potencialidades do mercado, criando um ambiente favorável à iniciativa e desenvolvimento das empresas, nomeadamente das PME no conjunto da UE, bem como à cooperação entre elas, consignando o princípio da subsidiariedade, reforçado no Tratado de Maastricht.

(64) A componente externa foi desenvolvida no capítulo I, ponto 1.3.6.

(65) A componente interna apresenta-se mais desenvolvida em Anexo II.6.

A análise efectuada neste capítulo permite-nos concluir:

- A longa tradição da produção de têxteis e vestuário na Europa tem permitido a criação de uma rede alargada de produtores especializados que cobrem toda a fileira têxtil. Esta importante vantagem é relevante no desenvolvimento de produtos especializados que apelam à aplicação das técnicas de *just-in-time* e *quick response*.
- A UE é líder em inovação e *design* o que lhe tem permitido a produção de artigos sofisticados e a introdução de novos produtos. Nesta matéria, Portugal está muito atrasado, sendo a cooperação ou o estabelecimento de alianças estratégicas - quer a montante quer a jusante - um vector importante a considerar pelas empresas.
- A UE é o maior pólo produtivo de vestuário e também o maior centro consumidor. Vimos que Portugal se apresenta como um mercado com forte potencial de crescimento e de exigência o que será, por certo, um estímulo à inovação.
- A constante modernidade tecnológica exigida por esta indústria encontra na UE um importante centro de desenvolvimento, devendo Portugal tirar partido da sua proximidade geográfica.
- O saber-fazer acumulado e a existência de uma mão-de-obra altamente qualificada são pontos fortes desta indústria na UE. Em Portugal pelo contrário, esta é a maior debilidade estrutural desta indústria pelo que, as empresas, as associações e o governo terão que se orientar para estratégias que privilegiem a formação, qualificação e valorização do seu pessoal.
- Apesar da tendência negativa de alguns indicadores como a produção, o emprego e o consumo, a adopção de novas estratégias e técnicas de gestão tem permitido manter a competitividade desta indústria na UE.
- Existe em Portugal uma bolsa importante de factores a serem explorados ao nível de recursos humanos, tecnológicos e organizacionais. Os programas da UE serão uma fonte de apoio importante na reestruturação do sector.

CAPÍTULO 3 -
O SECTOR DOS TÊXTEIS E VESTUÁRIO PORTUGUÊS E O
NOVO PARADIGMA DA COMPETITIVIDADE

Com o aumento da concorrência à escala global, o tema da competitividade tem ganho importância crescente verificando-se que, seja qual for o âmbito da sua análise (micro ou macroeconómica), enquanto conceito, “assume uma dimensão cada vez mais alargada e multifacetada, não deixando de ser relativo (GUERRA, 1998) e de conteúdo complexo” (BATISTA, 1997).

A teoria neoclássica do comércio internacional defende que as nações se devem especializar na produção dos artigos que utilizam mais intensivamente o factor mais abundante já que, se esse factor tiver preços mais baixos, então, o preço final também se tornará mais competitivo. Aspectos como a globalização, as alterações tecnológicas, a crescente mobilidade dos factores de produção - capital, pessoas e tecnologia - têm vindo a demonstrar o seu carácter limitativo, pois não chega dispôr desses factores, **o que é determinante na competitividade a prazo é o modo como esses factores são utilizados, através da valorização, diferenciação e especialização** (AMARAL, 1994).

O modelo difundido por PORTER (1990), ao afirmar que “*national prosperity is created, not inherited*”, faz depender a competitividade das nações do resultado da actuação de empresas dinâmicas e inovadoras, uma vez que a inovação é a via pela qual as empresas adquirem vantagem competitiva. Existem no entanto, factores como a cultura, os valores, as instituições que são próprios de cada nação e determinantes para o sucesso competitivo. Por isso, o papel das nações assume uma importância crescente já que, as bases da competição estão hoje muito mais dependentes da capacidade de criar e assimilar conhecimento o que faz com que a vantagem competitiva seja criada e sustentada através de um processo bem localizado (PORTER, 1998, pp. 155-195).

Nesta nova linha de investigação, o autor faz sobressair o papel da complementaridade ao nível da economia de uma nação como um todo. Se por um lado a posição competitiva de uma nação deriva do desempenho das suas empresas, também o papel das nações assume uma importância relevante como berço de valores nacionais e culturais, bem como base de estruturas económicas e institucionais indispensáveis ao desenvolvimento das empresas.

Já vimos que a disponibilidade de matérias-primas, tecnologia e capitais numa economia global torna esses factores permeáveis à competição, sendo que, nem mesmo

a mão-de-obra barata é hoje uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que podem ser transferidas, para outras regiões do mundo, actividades da cadeia de valor. Neste contexto, em Portugal, a aplicação do antigo paradigma da competitividade, assente na mão-de-obra barata, está esgotado, quer em termos do preço do produto final, pela concorrência dos PVD, quer pela perda nas vantagens de localização de unidades produtivas, particularmente no caso dos grandes produtores alemães e franceses. Outros factores - produtividade e inovação - sustentam hoje, a competitividade. A aplicação dos **factores dinâmicos de competitividade** e a adopção de um **modelo de eficiência empresarial**, conjugando esforços dos diferentes agentes - governo, associações, indústria e comunidade científica e tecnológica - (AMARAL, 1994), são as componentes fundamentais para a melhoria da competitividade global de Portugal.

Este capítulo é exclusivamente dedicado à análise empírica do comportamento e perspectivas dos responsáveis das empresas, sendo uma ferramenta fundamental no diagnóstico da situação actual e sobretudo na visão a médio prazo dos factores que influenciarão as decisões estratégicas dos nossos empresários. Embora a amostra seja pouco representativa em termos do número de respostas obtidas, a diversidade dos segmentos envolvidos permite-nos obter uma visão integrada. Como já mencionado na introdução, por questões gráficas, os quadros resultantes da análise do questionário, e apenas estes, constam do Anexo III.

Utilizaremos, por fim, o **modelo do diamante nacional** aplicado ao STV português, procurando identificar nos quatro atributos, os aspectos que dificultam a manutenção da competitividade deste sector. As bases da competição alteraram-se, como já vimos, e por isso há que descobrir nos atributos do diamante nacional a forma de melhorar a nossa competitividade nos têxteis e vestuário. Apesar das debilidades e existência de um novo paradigma da competitividade, Portugal possui vantagens, mercê da sua localização e estrutura empresarial que constituem um desafio na concretização de estratégias competitivas.

3.1 - Investigação empírica

A investigação empírica revela-se uma peça básica em estudos desta natureza, contribuindo para a compreensão dos critérios utilizados pelas empresas nas suas

decisões estratégicas ou operacionais. A avaliação do empenhamento e pensamento estratégico é fundamental uma vez que “...são as empresas que competem e não os países” (PORTER, 1998).

A análise empírica apoia-se num questionário dirigido às empresas, embora conscientes de que este método não está isento de dificuldades e limitações, como refere RAPOSO (1994), “devido à heterogeneidade da amostra e à impossibilidade de saber se quem preencheu o inquérito é de facto a pessoa a quem se dirige”. Este aspecto limitativo é por vezes esbatido por podermos associar ao inquérito o resultado de entrevistas que conseguimos obter com alguns dirigentes de empresas, embora, por razões de rigor, não venhamos a traduzir em números e quadros esses resultados uma vez que as entrevistas serviram apenas para complementar e reforçar aspectos abordados nos questionários. Assim, sempre que considerarmos relevante para o objectivo da análise, levaremos em linha de conta os resultados das entrevistas.

3.1.1 - Objectivo

Pretendendo ser este estudo uma contribuição para o desenhar de estratégias competitivas neste sector, tentámos avaliar, através das respostas obtidas no questionário, **os factores críticos de sucesso (FCS) ⁶⁶ percebidos e sentidos pelos responsáveis das empresas e a forma como os dominam de modo a criar uma vantagem competitiva sustentável**, sendo este o objectivo fundamental da nossa investigação. Por outro lado, tendo por base o estudo desenvolvido no capítulo 1, a resposta aos inquéritos **pretende ainda compreender os desequilíbrios estruturais do STV português e as debilidades competitivas das nossas empresas neste sector.**

Para tal, foi construído um questionário com seis grandes grupos de questões, distribuídas por doze páginas. As perguntas formuladas no inquérito tiveram por base a bibliografia consultada, tentando **identificar em cada grupo de questões aspectos relevantes para determinar o posicionamento actual e a possível evolução estratégica das empresas nos vários segmentos, face aos factores de competitividade que as mesmas privilegiam.**

(66) Os FCS são as variáveis que mais valor proporcionam ao cliente e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor (FREIRE, 1997).

Grupos de questões envolvidas no questionário

Grupo	Denominação
1	Identificação da empresa
2	Recursos humanos da empresa
3	Estrutura produtiva e produto
4	Mercado
5	Investimentos e inovação
6	Gestão estratégica

Juntámos ao questionário uma carta, onde era explicada a natureza e objectivo da pesquisa, apelando à necessidade da colaboração das empresas e de resposta em tempo razoável, incluindo também um envelope resposta devidamente endereçado e selado.

3.1.2 - Metodologia

A análise incidiu sobre uma amostra de 208 empresas a qual foi seleccionada segundo dois critérios: **a dimensão** - o volume de vendas, o montante do capital social e o pessoal ao serviço - e **os segmentos** representativos da estrutura da indústria, pelo que, foram solicitadas listagens de empresas com os respectivos endereços a algumas associações.

De acordo com o critério dimensão, estratificámos a amostra em dois grandes grupos: as grandes empresas e as pequenas e médias empresas (PME) tendo sido considerado grande empresa aquela que obedece aos seguintes requisitos:

- Capital social superior a 500.000 contos
- Volume de vendas superior a 1.000.000 contos
- Número de trabalhadores superior a 200.

O objectivo inicial foi de facto considerar “grande empresa” aquela que viesse a satisfazer os três requisitos simultaneamente, contudo, a análise empírica revelou que os dois últimos são coincidentes na amostra, não se podendo dizer o mesmo do primeiro o que reflecte por vezes, a débil estrutura de capitais destas empresas. Assim, tentando não distorcer os critérios que estiveram na base da estratificação, optámos por considerar dentro do grupo das grandes empresas aquelas que, eventualmente não cumprindo o primeiro requisito pudessem satisfazer os dois restantes.

A selecção foi feita com base nos seguintes elementos:

- lista das “100 maiores empresas do STV”, constantes do J.T., Dezº de 1998;
- listagens obtidas das associações representativas do sector;
- aleatoriamente através das páginas amarelas.

Assumindo o factor dimensão como pano de fundo, foi adoptado como critério de **segmentação** na fileira têxtil, o produto aliado à actividade na cadeia produtiva:

1. Sector têxtil ⇒ - Têxtil laneira
 ⇒ - Têxtil algodoeira e malhas
 ⇒ - Têxtil-lar
2. Sector de vestuário
3. Sector de cordoaria e redes

A escolha dos segmentos segundo a actividade e o produto final pretende contemplar os factores determinantes no traçar de estratégias competitivas, considerando o universo heterogéneo dos actores que compõem a fileira têxtil. O sector de cordoaria e redes ⁶⁷ foi aqui contemplado, não obstante o número reduzido de respostas obtidas, pela sua importância na estrutura industrial portuguesa. Segundo informações do presidente da AICR - Associação Industrial de Cordoaria e Redes -, “Portugal representa 15% das exportações mundiais, atingindo os seus produtos percentagens de incorporação nacional da ordem dos 80%” (J.T., Outº 98, pp. 20-21).

Das 208 empresas inquiridas obtivemos 59 respostas, ou seja, 28,4% de taxa de retorno. Porém, considerámos apenas 57 questionários uma vez que em dois questionários nos foi comunicado não existir disponibilidade em colaborar. Assim, a taxa de respostas é de 27,4%, sendo que, 16,8% cai no âmbito das grandes empresas e 10,6% nas PME.

(67) Produz cordas, cabos, cordéis, redes, multifilamentos e sacos, produtos que têm aplicação na agricultura, na indústria e na actividade marítima, sendo as matérias-primas utilizadas nos processos produtivos essencialmente o polipropileno, o polietileno, o nylon, o sisal e outras fibras naturais. O sector é composto por 30 empresas, das quais 12 são de cordoaria e cabos de aço e 16 são produtoras de redes de pesca - 13 de carácter artesanal e 3 delas consideradas, a nível mundial, das mais avançadas em termos tecnológicos. As regiões de Aveiro e Porto detêm 55% das empresas e 93% do total da mão-de-obra. É um sector essencialmente exportador - o mercado externo absorve cerca de 85% da sua produção de cordoaria, redes e sacaria e 55% da produção de cabos de aço. As duas empresas que responderam ao inquérito, representam cerca de 25% do pessoal empregue neste sector.

Este aspecto reforça os resultados obtidos em estudos idênticos que apontam para a dificuldade existente em Portugal em conseguir colaboração das pequenas empresas em trabalhos deste tipo. De acordo com o critério de segmentação é o vestuário que maior número de respostas evidencia (35%) e a têxtil laneira a que menor número apresenta (16,7%). A distribuição das empresas da amostra segundo a dimensão e o segmento de actividade consta do Anexo, Quadro III.1.

3.1.3 - Identificação das empresas da amostra

Na identificação das empresas da amostra adoptaremos apenas o critério de segmentação uma vez que a dimensão não se torna aqui relevante para as conclusões a extrair. Um primeiro aspecto que realça da análise do Quadro III.2 é o facto de que o têxtil e vestuário são actividades industriais antigas, com longas tradições em algumas regiões do nosso país. Verifica-se que 77,2% das empresas foram criadas antes da década de 80, sendo mesmo cerca de 35% fundadas antes dos anos 70, em especial, na têxtil laneira e no sector de cordoaria, apresentando-se algumas empresas com data de fundação do início do século.

A maioria das empresas são de cariz familiar, dominadas pelas personalidades das pessoas que as lideram. Um estudo recente divulgado pela empresa de consultoria Droege & Comp, sediada em Dusseldorf, dirigido a 600 empresas de média dimensão (localizadas na Alemanha e Áustria), detidas por famílias, com um volume de vendas superior a 1 milhão de contos, concluiu que o STV, caracterizado por uma elevada percentagem de PME familiares, **é um sector que está no centro de um conjunto de mudanças drásticas**. A acrescer às alterações profundas do meio envolvente, existe ainda, para muitas empresas, a questão da sucessão na gestão, referindo-se que, “segundo os banqueiros alemães a falta de preparação e a ineficiência na sucessão são uma das causas principais para as crises estratégicas e falências que atingem as empresas de média dimensão” (J.T., 1998, p. 30). Este estudo embora realizado com empresas alemãs e austríacas aplica-se inequivocamente ao modelo empresarial português. Das 57 respostas obtidas, 68,4% referem que o fundador é o administrador da empresa e em 48% dos casos tem mais de 51 anos. Estes resultados confirmam os dados fornecidos pelo IEF - Instituto da Empresa Familiar, o qual estima que em Portugal as empresas familiares representem mais de 80% do tecido empresarial total.

Esta realidade enquadra-se no padrão europeu onde a maioria das empresas são geridas e controladas por famílias, sendo que, um dos grandes problemas que estas enfrentam é a sua continuidade “pois somente uma em cada dez sobrevivem à segunda geração” (AGUIAR, 1999, p. 17).

Quanto à estrutura de capitais, os resultados vêm confirmar a intensidade capitalística dos sectores mais a montante, verificando-se uma predominância de empresas com capital social superior a 500.000 contos, enquanto que no vestuário, tradicionalmente mais intensivo no factor trabalho, a estrutura patrimonial apresenta-se mais débil.

No que respeita à origem do capital, verifica-se que as empresas da amostra são predominantemente nacionais (87,7%), sendo que, é no vestuário e no têxtil-lar que se verifica uma maior participação do capital estrangeiro na sua estrutura patrimonial.

Relativamente ao volume de vendas e ao número de empregados (critério: dimensão) confirma-se a relevância das empresas com um volume de vendas superior a 1 milhão de contos (33,3%) e com mais de 200 empregados (61,4%) no universo das respostas.

No que respeita à modalidade de financiamento mais utilizado, não se torna possível estabelecer um grelha de prioridades uma vez que uma percentagem razoável de empresas não cumpriu esse requisito, assinalando apenas as modalidades usadas. Contudo, verifica-se que existe uma tendência acentuada para as empresas de grande dimensão utilizarem como fontes de financiamento preferenciais o autofinanciamento, os empréstimos bancários e o leasing, enquanto que as de menor dimensão privilegiam o crédito de fornecedores, os empréstimos bancários e o leasing.

3.2 - Potencial humano

O potencial humano constitui a fonte primordial de ganhos de produtividade e flexibilidade tanto para uma nação como para uma empresa. Contudo, também é verdade que a falta de qualificação dos recursos humanos ou a sua desadaptação são fortes entraves à difusão de novas tecnologias, novos processos de produção e novas formas de organização. A bibliografia consultada considera, em geral, que as vantagens de competitividade em relação aos países terceiros, residem mais na qualidade superior

dos recursos humanos do que na modernidade dos instrumentos de produção. Nesta matéria, sabemos que a situação de Portugal na Comunidade não traduz dados de tranquilidade. Todos os trabalhos consultados, no âmbito deste estudo, apontam para “o reduzido nível de habilitações literárias e de recursos humanos qualificados” como um dos factores estruturais que prejudicam a competitividade da economia portuguesa.

A evolução do emprego e a formação no STV são os temas de um estudo elaborado pelo OETH (1996) que aponta para a urgência de orientação de uma formação compatível com o novo contexto concorrencial e de inovação tecnológica. Segundo o estudo, **a atitude dos gestores de topo é considerada como uma das maiores barreiras à difusão da inovação e das novas tecnologias**, referindo que aqueles têm normalmente uma abordagem conservadora à inovação e uma visão restrita da tecnologia como catalisador da competitividade. Refere ainda dois campos importantes que exigem grandes esforços em termos de formação: o marketing estratégico e a qualidade. Outros estudos similares ⁶⁸ apontam como necessária a formação relacionada com o EDI - Intercâmbio Electrónico de Dados -, considerando como uma das áreas de maior potencial de crescimento no STV.

A caracterização dos quadros dirigentes, os motivos que levam as empresas a promover e desenvolver a formação e reciclagem do seu pessoal bem como o sistema de formação escolhido, constituem aspectos a analisar, no intuito de avaliar o peso que o potencial humano pode desempenhar nas suas opções estratégicas.

3.2.1 - Caracterização dos quadros dirigentes

Uma análise mais detalhada dos dados referentes aos dirigentes das empresas - Quadro III.3 - confirmam que estamos em presença de um sector com largas tradições - em 68,4% dos casos o administrador da empresa é o seu fundador e 38 dos 57 inquiridos permanecem na empresa há mais de 10 anos -, sendo que 52,6% dos dirigentes possuem formação ao nível do secundário e 21,1% ao nível do primário. Quanto às preocupações dos dirigentes em matéria de cursos de especialização realizados nos últimos três anos, as prioridades vão para o marketing/ vendas bem como produção. Parece que os dirigentes das empresas vão tendo consciência da nova dinâmica do consumo, ou seja,

(68) OETH (1995b)

à medida que a produção vai sendo deslocalizada ou automatizada, torna-se vital prestar mais atenção a factores como a comercialização, a moda, o marketing e o pensamento estratégico. De realçar, contudo, o facto de que em 24,5% dos casos os empresários não realizaram qualquer curso de especialização nos últimos três anos.

Analizada a questão relacionada com a dificuldade encontrada pelos dirigentes das empresas na contratação de pessoal - Quadro III.4 -, verifica-se que as empresas detectam maiores dificuldades na contratação de operários qualificados (27 respostas), seguido, com uma diferença considerável, dos técnicos médios (9 respostas) e dos técnicos superiores (7 respostas). Trata-se de uma tónica comum nos diferentes segmentos e destaca a necessidade de uma maior atenção dedicada aos sistemas de ensino e formação profissional por forma a manter os currículos actualizados, adaptando-os às mais modernas tecnologias e às mais recentes tendências do mercado.

Nas respostas relacionadas com um “grau de dificuldade médio”, as empresas dão o primeiro lugar aos técnicos superiores (18 respostas), seguido de pessoal de gestão e administração e técnicos médios (ambos com 16 respostas). Naturalmente, a avaliação desta variável terá a ver com a localização da empresa, contudo, a conclusão a retirar parece ser clara: a formação de base e a adaptação dos currículos à evolução permanente dos mercados são factores fundamentais para a melhoria da competitividade do sector.

Um aspecto relevante a referir é o facto de que, em muitas empresas encontramos a crença de que estas são utilizadoras e não criadoras do capital humano, ou seja, as infra-estruturas ligadas ao ensino e formação são responsáveis pela transmissão do saber, cabendo à empresa utilizar esses conhecimentos. Na verdade, as instituições educacionais e as empresas não são alternativas substitutivas mas complementares (BELL e PAVITT, 1995), na medida em que existem determinadas vertentes da qualificação e do conhecimento que só se torna possível adquirir e/ou desenvolver através do “fazer” - *learning in working* - que, na perspectiva de BROWN e DUGUID (1996) “...represents the fluid evolution of learning through practice, and is viewed as the bridge between working and innovating”. No contexto actual, a empresa desempenha um papel fundamental não só na sua função sócio-económica, como empregadora, mas também como criadora de capital humano qualificado.

3.2.2 - Motivação das empresas na formação e reciclagem de pessoal

A análise dos motivos que levam as empresas a desenvolver a formação e a reciclagem do seu pessoal - Quadro III.5 - constituem factores importantes na avaliação do caminho seguido pelas empresas no sentido da adequação das suas estratégias aos desafios do meio ambiente. Um primeiro sintoma é de que as empresas, na sua generalidade, estão preocupadas com o *upgrading* do seu pessoal (91,2% promovem acções de formação e reciclagem). Porém, embora as razões que as motivam difiram, em termos da sua importância relativa, de acordo com o segmento de actividade, existe uma tónica comum ao STV: **as empresas estão efectivamente preocupadas com a formação com vista à adaptação a novas tecnologias, novos processos de fabrico e introdução de novos equipamento**. De novo, os resultados confirmam relatórios e estudos dirigidos aos efeitos da reestruturação em diversos segmentos (POMBO 1995, AMARAL 1994), os quais apontam no sentido de uma predominância de investimentos no domínio da melhoria do processo produtivo e dos equipamentos, notando-se ainda um claro “retardar” da preocupação com a inovação. Disto mesmo tivemos consciência no nosso contacto directo com as empresas onde, genericamente, o esforço direccionado para a inovação não é significativo, embora não esteja ausente das suas preocupações actuais e prova disso é o facto de existirem algumas que são efectivamente inovadoras⁶⁹.

A melhoria de qualidade dos produtos é inequivocamente uma preocupação dos dirigentes das empresas, verificando-se uma ponderação significativa deste “motivo” (82,5%) nas forças determinantes na formação do pessoal. Não é possível equacionar o grau de importância atribuído a cada factor, contudo, verifica-se que é a melhoria da qualidade o principal motivo que leva as empresas a desenvolverem acções de formação e é ao nível dos sectores a jusante (vestuário) que ela mais se faz sentir (90,5%).

(69) Somente a título de exemplo refira-se o caso de uma empresa portuguesa que, por três anos consecutivos (1996, 97 e 98) tem ganho prémios pelo cariz inovador do seu produto, no “*The New York Home Textiles Show*”, uma conceituada feira de têxteis-lar em Nova York. Numa estratégia de reviravolta, a empresa transformou um produto na fase final do seu ciclo de vida - o cobertor - com uma produção fortemente estandardizada e sujeito a uma aguerida concorrência internacional (nomeadamente dos países da antiga União Soviética e asiáticos), aliando à sua produção uma componente ecológica, ou seja, fabricando “cobertores naturais”. Segundo a avaliação de um responsável da empresa, este foi o veículo encontrado para tornar a concorrência, sendo que, muitas das suas congéneres na confecção de cobertores que não o fizeram, acabaram por falir. Aliada à preocupação de criar um produto de qualidade, a empresa, aposta num conceito ecológico, utilizando como matérias-primas produtos orgânicos (algodões que nascem com cor), trabalhando actualmente com o castanho e o verde. Neste contexto, a empresa consome lãs nacionais - lã churra castanha e a lã merina do Alentejo que é branca - fazendo cobertores com novos desenhos adaptados aos novos produtos naturais. A grande revolução, operada a partir de um projecto no âmbito do IMIT, está no conceito e na composição do produto que prescinde dos químicos no seu processo produtivo. Ainda, segundo um responsável da empresa, um factor de sucesso foi a parceria feita com fornecedores de fio que são todos nacionais.

Seguem-se por ordem de importância, as acções com vista à introdução de novo equipamento (70,2%) e melhoria dos níveis de produtividade (61,4%). Efectivamente o sector tem vindo a assistir a uma quebra da rentabilidade média das vendas, em especial nas empresas que optaram pela utilização dos preços como variável estratégica em detrimento da diferenciação do produto⁷⁰. Importa ainda salientar a pouca importância dedicada à formação orientada para a comercialização. O motivo “acesso a novos mercados” constitui apenas 7% das preocupações dos empresários e a “busca de novas técnicas de distribuição” é um motivo irrelevante (5,4%) bem como a “reestruturação do desenho organizacional” (1,8%).

Parece confirmar-se o distanciamento que muitas empresas mantêm relativamente ao mercado, sendo que muitas delas chegam ao consumidor através de intermediários. Verificámos, através dos contactos estabelecidos, que existe ainda, por parte de alguns empresários, dificuldade em compreender os fenómenos do consumo, nomeadamente a inversão na cadeia de decisão uma vez que no passado era a indústria da moda que impunha as tendências e hoje é o próprio consumidor que determina as grandes orientações que aquela deverá saber interpretar. Por isso, **as opções estratégicas, a nível mundial, têm passado por um ênfase significativo na vertente comercialização**, assistindo-se a uma tendência crescente para os fabricantes criarem as suas próprias redes de distribuição, por forma a “agarrar” o pulsar do mercado e deste modo actuar sobre a cadeia de valor. Contudo, nesta matéria, as conclusões extraídas pela MONITOR COMPANY (1994), apontam para aspectos que constituem sérios pontos fracos do empresariado português: “os fabricantes registam uma ausência de aptidões de marketing, atribuem pouca importância à marca e confiam o escoamento dos seus produtos a distribuidores”.

O estudo desenvolvido pelo OETH (1996), fornece alguma orientação sobre as necessidades futuras de formação. O Observatório concluiu que **as alterações no âmbito do emprego serão não só quantitativas como também qualitativas**, devido ao desenvolvimento tecnológico e às mudanças organizacionais induzidas pelo mercado.

(70) Veja-se a propósito BRANDÃO et al. (1997) sobre a *performance* do STV no período 1985-1992. Neste trabalho procura-se perceber de que forma factores como a dimensão e a orientação de mercado afectam as estratégias e a rentabilidade das empresas.

Embora não forneça dados quantitativos, o estudo encerra algumas conclusões importantes:

- é esperado, em geral, um aumento do nível de qualificações no STV, embora o comportamento seja de alguma forma diferenciado nos dois subsectores;
- ao nível do vestuário, o aumento da exigência de qualificação concentra-se nas actividades não directamente relacionadas com a confecção, privilegiando áreas como as vendas e marketing, *design*, controlo de qualidade, gestão e administração. São as tarefas mais trabalho intensivas, ou seja, as que são alvo de deslocalização, onde se espera uma menor exigência de qualificação, enquanto as operações mais a jusante, trarão novos requisitos nas competências de recursos humanos;
- para os têxteis, embora não se preveja um aumento da necessidade de recursos mais qualificados em áreas como vendas/marketing, controlo de qualidade, gestão e administração, a formação terá que ser contínua por forma a adaptar o contexto das funções às alterações impostas pelo mercado. A mesma fonte considera ainda muito importante a necessidade de domínio de língua estrangeira, referindo que os países mais problemáticos serão os do sul da Europa.
- Os resultados divulgados pelo referido estudo confirmam as expectativas dos empresários para os próximos dez anos:

Quadro 3.1 - Competências futuras *versus* presentes

Funções	Competências futuras quando comparadas com as presentes	
	Têxtil	Vestuário
Design	=/+	=/+
Planeamento da Produção	=/+	=
Pré-Produção	=/+	=/+
Fiação	=/+	
Tecelagem	=	
Tufting	=	
Acabamentos (Tinturaria, etc)	=/+	
Corte		=
Costura		=
Acabamentos		=
Logística	=/+	=/+
Gestão/ Administração	=	=/+
Vendas/ Marketing	=	=/+
Controlo de qualidade	=	=/+
Supervisão	=/+	=/+
Manutenção	=	=/+

+ ⇒ a maioria das respostas esperam, no futuro, a exigência de um maior nível de qualificação.

=/+ ⇒ as respostas dividem-se entre a expectativa de exigência de um maior nível de qualificação e a sua manutenção.

= ⇒ a maioria dos inquiridos espera uma estabilização do nível de qualificação requerido.

Fonte: OETH (1996) p. 172

3.2.3 - Sistema de formação profissional

Na elaboração do questionário houve também a preocupação de saber, junto das empresas, qual o sistema de formação profissional preferido no processo de aprendizagem. RIZONNI (1994) afirma: "*Production and use of knowledge is no longer confined within managerial units, but to networks to which firms belong*". Também BELL e PAVIT (1994) enfatizam a importância de uma estrutura de interações entre as empresas - quer através de colaboração informal entre fornecedores e clientes na troca de conhecimentos e informação, quer assumindo um vasto leque de acordos como sejam programas conjuntos de I&D e licenciamento -, apoiada na complementaridade das capacidades tecnológicas das empresas. Os mesmos autores exemplificam a importância destas ligações considerando o papel que a produção de artigos têxteis desempenhou no século XIX, servindo de motor e base de conhecimento acumulado para o *design* e construção da maquinaria têxtil, sendo hoje os fornecedores especializados de equipamento que revolucionam o sector.

Os resultados do inquérito - Quadro III.6 - apontam para uma preocupação significativa por parte das empresas para a formação "on-the-job", sendo que, uma das recomendações do OETH (1996) é que ela deverá ser alargada no que se refere ao conteúdo (organizações flexíveis exigem que um trabalhador aprenda para além da sua função específica), ao número de trabalhadores (até ao nível mais baixo da hierarquia) e estar aberta aos novos desenvolvimentos.

A formação nas associações assume uma importância intermédia e a adquirida inter-empresas ou no estrangeiro é quase inexistente. As associações sectoriais poderão ter um papel fundamental no reforço da competitividade como salienta PORTER (1998) pela institucionalização das ligações dentro do "cluster", identificação de necessidades comuns, restrições e oportunidades, criação de programas de formação e pelo interface que criam com as entidades governamentais, sendo particularmente importantes para aqueles que têm uma forte predominância de PME como é o caso do vestuário. Veja-se, por exemplo, toda a rede de apoio que, a partir das associações ou entidades públicas

locais é possível fornecer aos “distritos industriais” ⁷¹ (OKAMOTO, 1993) italianos que vão desde programas de serviços sociais como transportes públicos, e creches até aos serviços financeiros e de consultoria, fornecimento de informação acerca de patentes, mercados de exportação e programas e acções de formação profissional. Normalmente estas associações funcionam em colaboração estreita com as entidades governamentais regionais e reforçam os laços da rede de produtores.

Recorde-se que os programas comunitários (Anexo II.6) estimulam o desenvolvimento de iniciativas transnacionais destinadas a “divulgar as melhores práticas e o saber-fazer nas diversas regiões da Europa tendo em conta que as necessidades crescentes associadas à globalização da produção, exigem qualificações centradas nas relações internacionais das empresas” (COM 97 454 final).

O estudo elaborado pelo INOFOR - Instituto para a Inovação na Formação -, (J.T., Janº 98) sobre a evolução das qualificações no período 1984-94 e diagnóstico das necessidades de formação no sector de vestuário concluiu:

- Uma percentagem ainda elevada de trabalhadores com nível de educação inferior ao básico (78,12% em 1984 e 51,12% em 1994);
- Baixíssima percentagem de quadros médios/superiores e de alta qualificação no mesmo período, atingindo em 1994, 0,59% e 0,77% respectivamente;
- No contexto das transformações em curso, as profissões com maiores perspectivas de desenvolvimento são a concepção e desenvolvimento do produto, comercial, marketing e produção;
- Oferta formativa incipiente para áreas transversais ao sector, mas com importância estratégica para o seu desenvolvimento, como a qualidade, a gestão e marketing;
- Os dirigentes têm pouco conhecimento da oferta formativa.

Podemos concluir que a aproximação e o envolvimento das empresas com os centros de formação constitui um dos principais desafios que a indústria não pode ignorar.

(71) que o autor identifica como “sistemas produtivos definidos geograficamente, caracterizados por um elevado número de empresas, que estão envolvidas em vários estádios e de formas diversas, na produção de produtos homogéneos”. Okamoto enfatiza o carácter flexível destes distritos industriais especializados e argumenta que, embora aqueles possam diferir em termos de escala, todos funcionam da mesma maneira: cada empresa está comprometida num processo produtivo mas todo o distrito industrial, como um conjunto integrado, participa activamente na concepção, produção e comercialização do produto.

Uma outra vertente subestimada mas não menos importante na indústria de moda é a troca de experiências com outros Estados Membros, aproveitando a colaboração com as universidades e centros de investigação.

O exemplo alemão que optou por um sistema de formação dual, conciliando a educação numa escola vocacional com a formação no local de trabalho, possibilita um forte envolvimento dos parceiros sociais. Os estados federados são responsáveis pela instrução nas escolas vocacionais, o governo federal especifica as condições gerais que as empresas devem observar na formação, enquanto que a supervisão deste processo é delegada nas associações sendo que, as empresas são, obrigadas por lei, a fazer parte do seu quadro de associados.

3.3 - Estrutura produtiva

Pretendemos analisar o tipo de produção utilizado nos diferentes segmentos do STV, avaliar o grau de integração vertical, a origem das matérias-primas e as razões que levam as empresas a importar. Como alternativa à produção local é também oportunidade para avaliar a subcontratação, como opção estratégica por parte das empresas dos diferentes segmentos pesando os factores que mais contribuem para esta escolha. Utilizaremos também comentários resultantes de contactos tidos com responsáveis de empresas do sector que consideramos pertinentes.

3.3.1 - Tipologia da produção e grau de integração vertical

Para a tipologia da produção escolhemos dois critérios para classificação das empresas:

- Quantidades fabricadas e grau de repetitividade (grande série, pequena série, encomenda específica);
- Organização dos fluxos de produção (produção contínua).

Os resultados do inquérito - Quadro III.7 - reflectem uma vez mais a heterogeneidade dos actores que compõem o sector. O processo contínuo é típico das empresas do têxtil considerando-se como característica fundamental o facto de se produzirem quantidades importantes de um produto ou de uma família de produtos. Regra geral este tipo de produção é acompanhado por um grau avançado de automatização como aliás, temos

vindo a concluir. Por outro lado, existem também empresas neste subsector que trabalham com encomendas específicas o que resulta na necessidade de flexibilidade ao longo da cadeia produtiva que nem sempre se verifica, nomeadamente nas empresas cuja tecnologia é mais atrasada e/ou apresentam dificuldade de adaptação do equipamento. No vestuário prevalece o tipo de produção por encomenda logo seguido pelas pequenas séries. Na cordoaria verificam-se multirespostas nas duas empresas inquiridas. A renovação dos equipamentos, com vista a uma maior flexibilidade, foi assumida como uma forma de competir no mercado internacional. Segundo números divulgados pela AICR, “o processo de renovação de equipamentos, iniciado em 1986, conduziu a uma melhoria na eficiência produtiva que levou a um aumento da produtividade em cerca de 42% nos últimos anos” (J.T., Outº 98, p. 20).

Quanto ao grau de integração vertical, embora reconheçamos as limitações que o estudo empírico possa traduzir nesta matéria, ⁷² não prescindimos de o abordar pelo contributo que esta análise pode fornecer no diagnóstico do sector.

A cadeia operacional têxtil revela, geralmente, uma elevada especialização, quer em termos de produtos quer em termos de funções, pela diversidade das necessidades dos consumidores, pelo que, o grau de integração vertical é normalmente baixo. Já vimos que se trata de uma indústria muito fragmentada, contudo, seguindo as tendências da globalização e da diversificação, as empresas estão sujeitas a fortes alterações organizacionais **constituindo o grau de integração vertical uma decisão estratégica.**

Ao adoptar o critério de selecção optámos por primeiro definir as competências centrais em cada segmento, estabelecer quatro grupos distintos de actividades e a partir daí considerar o grau de integração segundo três níveis:

Grupos de actividades	Grau de integração
Grupo I - Concepção e <i>design</i> do produto	Elevado- Grupo I + Grupo II + Grupo IV ou Grupo I + Grupo III + Grupo IV
Grupo II - Fiação/ Cardação Tecelagem Tinturaria Ultimação	
Grupo III - Confeção	Intermédio - Integração de dois grupos de actividades
Grupo IV - Distribuição	Baixo - Integração de um grupo de actividades

(72) Avaliar dos verdadeiros limites das actividades dentro de cada fase operacional e impossibilidade de assegurar que a pessoa responsável pelo preenchimento do inquérito é suficientemente conhecedora do nível de integração das actividades na cadeia, já que esta é uma decisão estratégica.

Na avaliação do grau de integração vertical o Quadro III.8 revela uma predominância do baixo grau de integração (61,4%), enquanto as empresas classificadas com um grau intermédio representam 28,1% e as de elevado grau 10,5%. Das 57 empresas que responderam ao questionário, apenas 16, ou seja 28%, internalizam as actividades de concepção, desenvolvimento e/ou *design* do produto.

Não é possível identificar qual a tendência que as empresas da amostra têm vindo a defender quanto à integração, contudo, parece que as PME (e mesmo muitas das grandes empresas) tenderão a horizontalizar-se e só as grandes empresas, com mais vastos recursos, seguirão a verticalização. Num contexto de profundas alterações estruturais ao nível desta indústria, é provável que o elemento fundamental nas decisões estratégicas seja a busca da flexibilidade dos processos de fabrico e organizacionais, com capacidade de adaptação rápida.

Mesmo ao nível dos grandes grupos mundiais (*Fruit of the Loom*, *Sara Lee*, *Nike*, *Warnaco* e em parte a *Levi Strauss*), uma tendência recente tem sido a “desverticalização”, entendendo-se como tal a deslocalização de parcelas importantes da sua produção para se concentrarem na criação de mais valor acrescentado nas suas marcas. Alguns grandes grupos mundiais decidiram vender ou encerrar as suas unidades de fabrico nos EUA, deslocalizando a produção para países de mão-de-obra mais barata, enquanto outros grupos como a *Levi Strauss* e *Fruit of the Loom* optaram por conjugar as duas opções, ou seja, fechar algumas unidades produtivas nos EUA e recorrer à subcontratação para a produção noutros mercados. Em qualquer dos casos o objectivo é sempre o mesmo: concentrar energias na parte mais nobre do negócio, ou seja, focar na criação de mais valor acrescentado nas suas marcas.

Apesar deste cenário a nível mundial, parece-nos possível em Portugal, ainda uma tendência no sentido da verticalização. Verificámos que alguns empresários, face às dificuldades com que por vezes se deparam (em termos de cumprimento de prazos de entrega, preço, qualidade), são tentados a estender a sua actividade a outras fases da cadeia, ou porque entendem que só assim poderão competir com os seus congéneres ou porque consideram crítico aumentar o seu poder negocial. Parece-nos pois possível que, **a par de uma tendência para a especialização, nomeadamente nas PME, poderá assistir-se ainda à verticalização em algumas empresas.**

Um modelo que poderá servir às empresas nacionais é o que se verifica em Itália, com a constituição de “ninhos” de pequenas empresas que, conservando a sua autonomia e as suas especializações, cooperam comportando-se, no conjunto, como empresas verticais.

De novo OKAMOTO (1993, p. 93), evocando uma lista de mais de 100 “distritos industriais” em Itália, recorda a capacidade competitiva destes graças ao carácter integrado e flexível das PME que os compõem. A figura do coordenador que é chamado “*impannatore*”⁷³ tem um papel fundamental na integração deste processo. Ele planeia e organiza a produção nestas PME, usando um sistema de subcontratação. Uma vez recebidas as ordens de encomenda, ele canaliza para os diversos produtores os pedidos e quando a quantidade de encomenda dirigida a um dado produtor excede a sua capacidade, procura um outro que lhe forneça o excedente. Como resultado deste sistema de afectação de encomendas, o “distrito industrial”, no seu todo, pode adaptar-se às flutuações da procura ao mesmo tempo que esta flexibilidade lhe permite diversificar e alargar as linhas de produtos baseados nas necessidades dos consumidores. As empresas têm sucesso porque criaram um sistema de produção e um modelo organizacional que serve perfeitamente as forças que hoje dominam a nível mundial: rápida inovação e produção eficiente de pequenas séries. Conseguiram-no através do estabelecimento de interligações entre empresas, “apesar do facto de os empresários do Norte de Itália se descreverem como sendo semelhantes aos portugueses: extremamente individualistas e altamente competitivos” (MONITOR COMPANY, 1994, p. 73). Também OKAMOTO deixa bem claro que o sucesso do modelo italiano não pode estar assente apenas em aspectos económicos, ele é, seguramente, fruto de factores sociais.

3.3.2 - Origem das matérias-primas e razões que levam as empresas a importar

Quanto à origem das matérias-primas e produtos intermédios - Quadro III.9 -, verifica-se a relativa dependência do mercado externo, com uma percentagem significativa de respostas representativas de quotas de abastecimento superiores a 75%. É ao nível dos

(73) O autor faz especial referência ao modelo do Prato na Toscana, afirmando que foi exactamente a figura do “*impannatore*” que conduziu ao sucesso este distrito após a perda de competitividade, nos anos 60, quando as grandes empresas, geradoras de uma produção em massa se viram confrontadas com a concorrência dos países com mais baixos custos salariais. Nessa altura, os desempregados estabeleceram-se por sua própria conta e risco e organizados em pequenas empresas alteraram a estratégia: melhorar a qualidade e diversificar o produto. Em 1992 existiam 12.000 PME e 50.000 trabalhadores na indústria têxtil do Prato.

subsectores mais a montante - têxtil laneira e algodoeira e malhas - que as compras estão mais dependentes do mercado externo. Estes resultados estão em conformidade com o seu posicionamento ao longo da fileira têxtil, sendo que, os situados no início da cadeia fazem depender mais do exterior as suas compras, enquanto o vestuário, a jusante, utiliza como matérias-primas os produtos finais do subsector têxtil. A utilização a 100% de matéria-prima nacional apenas se verifica em 7 empresas do vestuário e 1 da têxtil-lar. As restantes empresas utilizam um *mix* de produtos de origem variada.

Abordada a questão das razões que levam as empresas a importar matéria-prima e produtos intermédios - Quadro III.10 -, verifica-se que poderíamos quase estabelecer uma grelha, identificando dois segmentos distintos:

- Os subsectores mais intensivos em capital - sector têxtil, cordoaria e redes - referem como razão principal “não existirem no mercado”, sendo esse também o factor mais forte na avaliação total (38,6%). Não existem para estas empresas motivos relacionados com a “imposição de clientes” (à excepção do têxtil-lar cuja ponderação é apenas de 8,3%) ou “trabalha em subcontratação”.
- Inversamente, estes dois últimos aspectos são os que mais peso têm para o vestuário (47,6% e 38,1% respectivamente). Confirma-se o forte recurso à subcontratação que embora seja uma fonte importante de emprego, reverte num desconhecimento completo dos canais de comercialização e por isso, também, dos factores dinamizadores da procura, acabando as empresas por perder o “pulsar do mercado”.

Algumas empresas consideram ainda que os fornecedores portugueses estão desactualizados quanto a novos materiais e a existência de estruturas muito pesadas impede-os de oferecer artigos com actualidade, variedade, acabamentos e misturas que a moda exige em cada momento (conceito de resposta rápida). Este facto revela a ausência do contributo da I&D ao nível do “cluster”.

O “preço inferior” é também um motivo forte para importar (31,6%), sendo mais determinante nos segmentos do têxtil do que no vestuário. Saliente-se ainda a importância dada, pelos segmentos a montante, ao factor “inovação técnica das fibras utilizadas”. Este aspecto tem, provavelmente a ver com as **novas forças que dinamizam a procura**, conferidas pelos consumidores ao conforto e ao bem estar

materializados em atributos como o toque, a resistência, o cair, a impermeabilidade, a leveza, a funcionalidade, etc. A descoberta de novas fibras, ou de aplicações inovadoras de fibras já conhecidas, tem tido como objectivo aliar o “bem estar” à moda, aspecto que passou a ser palavra-chave de qualquer campanha de vestuário (*casualwear*, *stretch*, etc), levando as empresas a dedicar uma especial atenção às novidades em termos de fibras e também a considerar, ao longo da cadeia de valor, todos estes novos factores que impulsionam e determinam a procura.

3.3.3 - Subcontratação - alternativa estratégica

São numerosos os estudos teóricos que analisam a subcontratação ⁷⁴ como estratégia industrial, nomeadamente ao nível da cooperação entre empresas. A própria Comunidade tem feito recomendações ⁷⁵ que indicam a subcontratação como uma via de cooperação, contribuindo não só para a competitividade e flexibilidade da produção como também para a penetração nos mercados de países terceiros.

FRANGANITO (1994) analisa o fenómeno da subcontratação no STV português e ao classificar as empresas inquiridas segundo o tipo de relação - dependência ou cooperação - verifica que aquela é assumida como um elemento de **dependência estratégica nas micro e pequenas empresas e como cooperação nas empresas de maior dimensão** porque desenvolvem programas de parceria estratégica, tirando partido de um maior grau de especialização.

(74) Ao abordar a temática sobre a subcontratação deparámo-nos, desde logo, com a dificuldade de definir, sem ambiguidades, este conceito. Utilizámos então o critério adoptado pela CE no Relatório “La nouvelle sous-traitance industrielle en Europe” (1997), uma vez que ele próprio surge dos resultados dos inquéritos dirigidos às empresas europeias de cinco países (Grécia, Espanha, Portugal, Itália e França) realizados pela Comitêxtil e pela Mercer Management Consulting num estudo sobre a subcontratação no STV. Assim, para o sector de vestuário considera-se que existe subcontratação desde que:

- o contratante participe na concepção do produto, fornecendo ao produtor a totalidade ou uma parte das especificidades, podendo estas ir desde detalhes técnicos a aspectos mais vastos e...
- o contratante seja responsável pela comercialização do produto.

Quanto ao subsector têxtil, a definição é mais restrita, já que se pode introduzir um elemento de propriedade (a matéria-prima). Aqui, a subcontratação é uma relação entendida num quadro em que o subcontratante fabrica um produto específico por conta de um contratante que lhe fornece as matérias primas e as especificidades técnicas e encarrega-se da comercialização do produto.

(75) COM (95), 447 final de 11 de Outubro de 1995; COM (97), 454 final de 29 de Outubro de 1997; Programa “Subcontratação” COM (96) 210 final de 15 de Maio de 1996.

Segundo o estudo, os principais critérios de selecção na escolha do subcontratante são a qualidade, cumprimento dos prazos de entrega e a proximidade geográfica, sendo de menor importância critérios como a capacidade de gestão e de inovação. O estudo conclui que, se por um lado, as empresas portuguesas são capazes de cumprir com requisitos centrados na produção - mantendo contudo a sua dependência estratégica em relação às empresas contratantes - por outro, o facto de os critérios de selecção não privilegiarem a capacidade de gestão e inovação, atrofia estas duas componentes estratégicas, potenciando a relação de dependência.

Numa óptica de desintegração das unidades produtivas originais, as operações subcontratadas abarcam, tradicionalmente, as fases mais intensivas em trabalho:

- Têxtil - preparação das fibras (lavagem, cardação/penteação, tinturaria, fiação) e enobrecimento dos fios;
- Vestuário - corte, junção de peças e algum tipo de acabamento, o que tradicionalmente se designa CMT (Cut, Make and Trim)

Este tipo de subcontratação, mais tradicional, é também conhecido por trabalho a feição (à feição), sendo a matéria-prima, os fios e o tecido fornecidos pelo contratante, devolvendo o subcontratante o produto acabado à empresa cliente.

À medida que se opera a reestruturação na indústria, uma nova tipologia de contratantes vai também surgindo, tornando as relações bastante imbricadas. Mais recentemente, devido à emergência de novas formas de distribuição, o aparecimento de contratantes "não industriais" (franchisadores, grandes cadeias de distribuição, hipermercados, grandes armazéns) tem vindo a crescer ⁷⁶.

A análise do Quadro III.11 permite-nos avaliar a relevância da subcontratação para as empresas inquiridas. Das 57 empresas que responderam ao inquérito obtivemos apenas 50 respostas (88%), das quais, 75% representativas dos segmentos da têxtil laneira, algodoeira e malhas e 95% do vestuário. O estudo empírico e o contacto directo com as empresas revela alguma sensibilidade, por parte do empresariado português, para a

(76) Commission Européenne (1997b).

necessidade crescente de recurso à subcontratação ⁷⁷ - 64% das empresas inquiridas - sendo que, 56% contrata, 6% é subcontratante e 38% trabalha em regime misto.

Considerando o peso da subcontratação no volume de vendas verifica-se que, para 22% das empresas da amostra, aquela representa menos de 20% do volume de vendas e para 24% das observações o indicador sobe para 50%.

Quanto às grandes forças que movem as empresas a optar pela subcontratação - Quadro III.12 -, a análise dos resultados parece deixar claro que aquela **assume mais um carácter de planeamento da produção do que propriamente estratégico**. Verifica-se ainda que, em todos os segmentos, a relação de “contratante” é a mais significativa, aspecto que tem a ver com o perfil das empresas inquiridas (dimensão, nº de empregados, capital social).

Na verdade, parece que se confirma uma correlação entre a dimensão das empresas e o fenómeno da subcontratação ou seja, as empresas subcontratantes são, na generalidade, micro e pequenas empresas, não constituindo estas o alvo da nossa amostra, de acordo com os critérios por nós definidos, enquanto as médias e grandes empresas oscilam entre os vários regimes de subcontratação. Não existem dados oficiais sobre a extensão deste fenómeno na UE ⁷⁸, contudo, a Comissão estima que em 1993, cerca de 800.000 pessoas (inclui 150.000 não declaradas) estavam empregues em empresas de vestuário utilizando este regime. No caso das empresas inquiridas, a grande maioria contrata em território nacional e dentro da mesma região.

(77) Segundo um inquérito realizado a nível comunitário, junto de uma amostra de mais de 200 empresas de grande/média dimensão envolvidas na subcontratação, a deslocação da produção sob o seu controlo teria passado de 30% do valor da sua produção própria em 1988, para 40% em 1992. Neste estudo, os países para onde se efectua a deslocação compreendem os países da Comunidade com salários reduzidos - Portugal e Grécia - verificando-se já uma substituição destes por produtores estabelecidos em países com salários ainda mais baixos (PECO e Bacia do Mediterrâneo). O mesmo inquérito concluiu que esta tendência deverá manter-se ao longo dos próximos anos, à medida que os resultados das empresas que optaram por esta via obrigar os seus concorrentes a acompanhá-las (SCHEFFER, 1993).

(78) Os números oficiais nos diferentes Estados Membros excluem as actividades de subcontratação não declaradas, as quais, estima-se, têm um peso significativo. Dado o carácter de clandestinidade, a informação é difícil de obter. A tentativa, por parte das empresas, de aumentar a sua competitividade pela via do preço, leva-as a manterem um número apreciável de trabalhadores clandestinos devido aos elevados custos sociais que variam consideravelmente de país para país (e.g. na Bélgica as contribuições para a Segurança Social representam cerca de 40% do total dos custos laborais, enquanto no Reino Unido esta percentagem é de apenas 10%) e ainda ao facto de que os trabalhadores não-declarados são pior remunerados. A subcontratação, embora com grande implantação nos países da UE, tem uma extensão variável de país para país. Medida em termos da percentagem do emprego no sector do vestuário, esta representava, em 1992: Grécia - 58%, Itália - 53%, Reino Unido - 52%, Espanha - 50%, França - 50%, Portugal - 46%.

Procurámos estabelecer uma tipologia das razões que levam as empresas a optar pela subcontratação. Para tal, utilizámos um estudo elaborado pela Mercer Management Consulting ⁷⁹ para a Comissão Europeia, o qual define dois grandes grupos de factores:

- **Custo:** competitividade assente nos custos de produção;
- **Não-Custo:** competitividade assente em benefícios “não-preço” tais como: capacidade de resposta e flexibilidade da produção, trabalho marginal, competência e *know-how* e serviço.

Não obstante a complexidade das relações de subcontratação, foi possível agrupar as razões que justificam o seu recurso em torno de cinco grandes tipos de lógicas associados às vantagens económicas procuradas: o custo, a capacidade de resposta e a flexibilidade, o trabalho marginal, a competência e o *know-how* e o serviço.

Numa **lógica de custos**, o contratante procura custos mais baixos, podendo, para tal, recorrer a factores como o trabalho clandestino, trabalho não igualmente remunerado, etc. Esta lógica assume diversas formas: deslocação das produções da Europa do Norte para a Europa do Sul, recurso a trabalho clandestino e deslocalização da produção.

Actualmente esta opção, a favor de menores custos, está em concorrência directa com os países de mão-de-obra barata, verificando-se que as diferenças salariais não são compensadas por diferenciais de produtividade. O estudo refere que **Portugal e Grécia apostam sobretudo nas vantagens relacionadas com o custo, para defenderem as suas actividades de subcontratação.**

Veja-se no Quadro 3.2 um resumo dos pressupostos em que assentam as escolhas das diferentes lógicas “não-preço” e em que casos se justificam a sua aplicação.

As diferentes lógicas combinam-se, porém, é possível identificar uma dominante, na base das relações entre contratantes e subcontratantes. O estudo da Mercer revela o peso (em termos de pessoal empregue) de cada uma das lógicas na actividade de subcontratação na Europa: custos (1/3); capacidade de resposta (1/3); competência (15%); serviço (15%) e trabalho marginal (6%).

(79) Mersh (1997) e Commission Européenne (1997b).

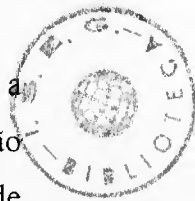
Quadro 3.2 - Lógicas de subcontratação assentes no benefício “não-preço”

Lógicas	Pressupostos	Aplicação
Capacidade de resposta e flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • O contratante procura prazos competitivos e capacidades instantâneas; • Beneficia dos canais de distribuição. 	<ul style="list-style-type: none"> • Justificam a deslocalização da grande maioria das empresas de vestuário europeias, sobretudo alemãs e francesas.
Trabalho marginal	<ul style="list-style-type: none"> • Os confeccionadores trabalham parcialmente como subcontratantes e não facturam ao contratante os seus custos indirectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Justificam a procura de rentabilidade em sequência das perdas de quota de mercado; • Esta situação conduz, mais tarde ou mais cedo, à subcontratação ou reestruturação; • Muito aplicado por micro e pequenas empresas.
Competência e <i>know-how</i>	<ul style="list-style-type: none"> • O contratante busca competências que ele não tem internamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Justificam as produções dirigidas a nichos de mercado, ou segmentos que exigem qualificações específicas em termos de <i>know-how</i> e aprendizagem.
Serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento do contratante e subcontratante num conjunto de prestações mais sofisticadas como colaboração na I&D do produto, escolha de matérias-primas, logística, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Justificam as estratégias das empresas que optam pela “desverticalização” e acompanha a evolução do sector ao nível da grande distribuição no vestuário.

Fonte: Adaptado a partir de dados da Commission Européenne (1997b).

As vantagens encontradas pelas empresas portuguesas na subcontratação - Quadro III.12 - enfatizam os factores custo: a redução dos custos de produção (30%) e o aumento da margem comercial (22%) são as mais significativas. A necessidade de manter os custos baixos parece ser a preocupação dominante, sobretudo nos sectores a montante, embora a insuficiência de capacidade interna, curiosamente, tenha algum peso nos segmentos do têxtil.

No vestuário, a vantagem mais representativa é também o factor custo (29%), seguindo-se aspectos relacionados com o binómio preço/qualidade (24%), o que reflecte uma combinação das lógicas custo e não-custo (busca de competência e *know-how* em que o contratante procura capacidades que não dispõe internamente). O acesso a novos mercados, quer no vestuário (19%), quer no têxtil-lar (22%) é uma vantagem com algum peso, confirmando a importância relativa que a distribuição vai assumindo nos sectores mais a jusante. Uma outra razão, mas de carácter mais estrutural prende-se com



o facto de as empresas encontrarem na subcontratação uma forma de usarem a capacidade instalada não utilizada e evitar o despedimento. As relações de cooperação (10%) são assumidas como vantagem apenas pelo vestuário. O baixo nível de ponderação deste factor leva-nos a concluir que de facto, a subcontratação não é encarada como alternativa estratégica mas antes como planeamento da produção.

Este aspecto é também visível na avaliação do grau de satisfação da relação de subcontratação e nos problemas mais relevantes relacionados com esta - Quadro III.13 -. Das 47 respostas obtidas e considerando uma escala de 1 (Insatisfeito) a 5 (Excelente), verifica-se que em 60% dos casos o grau de satisfação revela-se de nível 3 (Intermédio), obtendo 19% das respostas uma classificação entre 1 e 2. Este resultado é também revelador dos laços pouco sólidos (e talvez pouco duradouros) encontrados nas relações de subcontratação, aliás, constatação também expressa nos problemas mais relevantes apontados pelos inquiridos:

- | | |
|---|-----|
| - Relações frágeis entre contratantes e subcontratantes | 32% |
| - Dificuldade de negociação | 32% |

Parece que os problemas mais significativos colocam-se ao nível das relações de cooperação e interdependência. A dificuldade no cumprimento dos prazos (21%) e a pouca qualidade dos produtos (15%) são ainda aspectos com algum peso nas relações de subcontratação. As dificuldades na cobrança não são relevantes (6%) contudo, não podemos esquecer que a nossa amostra é mais representativa em termos das empresas contratantes (58%) e estas são clientes. Por outro lado, embora as empresas com regime misto representem 38%, estas poderão fazer "encontro de contas".

3.4 - Mercado e formas de abordagem

Neste ponto pretendemos destacar o tipo de orientação de mercado que as empresas da nossa amostra privilegiam, bem como a forma de abordagem do mesmo.

3.4.1 - Intensidade exportadora

Com base no peso do volume de vendas dirigido ao mercado externo tentámos avaliar a intensidade exportadora das empresas inquiridas - Quadro III.14 - utilizando o seguinte critério:

Intensidade nula - a empresa produz exclusivamente para o mercado interno;

Intensidade baixa - vendas no mercado externo entre 0% e 30%;

Intensidade média - vendas no mercado externo entre 31% e 50%;

Intensidade alta - vendas no mercado externo acima de 50%.

Das 57 empresas da amostra, 28% produzem exclusivamente para o mercado interno, sendo a têxtil laneira a mais representativa neste escalão (50%), seguida do vestuário (37%) e da têxtil algodoeira e malhas (25%). As empresas com alta intensidade exportadora representam 35% do total, sendo o segmento mais significativo o das cordas e redes (100%), seguido da têxtil-lar (50%), têxtil algodoeira e malhas (33%), têxtil laneira (20%) e vestuário (29%). Estes resultados confirmam a actividade fortemente exportadora de alguns subsectores desta indústria, como é o caso da têxtil-lar e das cordas e redes denunciando a grande dependência destas empresas do mercado externo, com impacto, na sua sobrevivência, em períodos de recessão e contracção da procura.

Das 16 empresas que produzem exclusivamente para o mercado interno (Intensidade nula), tentámos avaliar quais as barreiras consideradas mais importantes à internacionalização das suas actividades - Quadro III.13. A ausência de apoio estatal conta como a razão mais significativa com um peso de 63% no total de respostas, sendo o vestuário (88%) e a têxtil laneira (60%) aqueles que mais reclamam.

O facto do mercado interno absorver toda a produção (56%) é outra razão importante, sobretudo para a têxtil algodoeira e malhas (100%) e têxtil laneira (100%). Parece-nos provável que a relevância deste factor nos subsectores a montante se possa relacionar, em parte, com a noção de fileira, tão evidente nesta indústria, uma vez que o seu produto final constitui matéria-prima dos segmentos a jusante. Por outro lado, este aspecto não encontra quase significado no vestuário (13%). De facto, uma fatia

importante do mercado interno tem vindo a ser abastecida por importações o que reflecte a substituição da fonte de abastecimento mas não uma saturação do mercado, ou seja, **se o produto português se aproximar do produto importado em termos da sua relação qualidade/preço, dirigido sobretudo a nichos de mercado, é possível encontrar escoamento para o artigo nacional.**

A inexistência de estruturas internas e as dificuldades financeiras têm uma ponderação de 31% no total das respostas. Os custos elevados têm algum significado para a têxtil laneira (40%), enquanto o receio do “desconhecido mercado externo” representa 25% dos motivos no vestuário. Sistematizando, podemos concluir que as razões com maior peso se prendem com a envolvente contextual (62%), seguida de aspectos relacionados com as competências internas das empresas (29%) e por fim características culturais dos empresários (9%).

Ao avaliar a atitude face à abordagem, a prazo, dos mercados externos - Quadro III.16 - verificámos que das 16 empresas que produzem exclusivamente para o mercado interno, 11 mostraram intenções de o fazer sendo que, 64% prevê que isso venha a acontecer dentro de 6 meses, 27% num prazo de 6 meses a um ano e 9% num período superior a um ano. Uma análise das razões que levam as 5 empresas a não considerar essa hipótese, permite-nos concluir:

- Todas estão classificadas como PME (aspecto relacionado com a dimensão);
- As razões mais relevantes prendem-se com: ausência de apoios estatais (5), dificuldades financeiras (4) e desconhecimento dos mercados externos (3).

Considerando a tipologia de atitudes empresariais face à internacionalização, desenvolvida por SIMÕES (1998), podemos distinguir três grupos de empresas na nossa amostra: as “distantes” para as quais a actuação em mercados externos surge como uma hipótese remota; as “empenhadas passivas” que embora exportando a quase totalidade da sua produção, se mantêm fortemente dependentes de subcontratantes estrangeiras - grupo bastante representativo no subsector do vestuário; as “envolvidas” que, segundo o autor, são empresas multi-mercados com uma significativa experiência internacional, fundamentalmente através da exportação.

3.4.2 - Formas de abordagem e antiguidade da presença em mercados externos

Nas formas de abordagem ao mercado - Quadro III.17 - as empresas privilegiam:

- a sua força de vendas (51% no mercado externo e 96% no mercado interno) ;
- a presença em feiras (46% no mercado externo e 82% no mercado doméstico);
- os comissionistas e agentes (40% no mercado externo e 56% no mercado interno);
- os representantes exclusivos (mercado externo 30% e 23% no mercado interno);
- As vendas por catálogo são um canal de distribuição utilizado apenas pela têxtil-lar (17%) e vestuário (19%).

Não foram detectadas formas de abordagem de mercado através de *franchising*. Contudo, artigos de jornais e revistas da especialidade evidenciam que, na maioria dos casos, esta opção tem em vista a expansão sobretudo a nível nacional. Uma das razões é o desconhecimento do mercado externo e a aversão ao risco.

Por último, importa destacar a pouca importância dada pelas empresas da amostra ao **comércio electrónico via Internet** que embora recente, **potencialmente tenderá não só a alterar a forma como as empresas abordam o mercado como também a criar profundas alterações ao nível da estrutura económica**. A necessidade das empresas nacionais terem de acompanhar esta evolução num mercado global, justifica alguma reflexão sobre o assunto. Esta evolução traduzir-se-á não só numa **redução dos custos de transacção** como também na **desintermediação da economia** ⁸⁰ uma vez que os produtores passam a vender directamente aos consumidores, o que quer dizer que o **volume de produção estará cada vez mais relacionado com o volume da procura**, evitando assim a necessidade de armazenar *stocks* elevados. A automatização dos processos de compra e venda, permitindo uma interdependência entre o que é produzido

(80) Em termos da estrutura económica este será talvez o impacto mais significativo se pensarmos na extensão da cadeia de valor da fileira têxtil e na função dos intermediários ao longo do processo produtivo que é facilitar o fluxo de bens e serviços interempresas e entre empresas e consumidores. No seu papel de proporcionar a disseminação de informação, ligando compradores a vendedores e constituindo um suporte seguro nas transacções entre empresas, os intermediários assumem uma parte do risco que sem a sua existência teria de ser suportado pelas empresas industriais. Este aspecto, por exemplo, é especialmente relevante nos grossistas de vestuário ao comprarem artigos às empresas industriais sem possuírem uma garantia de que os vão vender. Contudo, o comércio electrónico e a difusão da Internet permitem que qualquer empresa ofereça os seus produtos a qualquer consumidor ou a qualquer empresa *on-line*. Esta possibilidade de montar uma estrutura de distribuição simples e barata poderá fomentar o fenómeno de **desintermediação** com vantagens para os dois lados: ganhos de rentabilidade nas empresas e poupança nos preços pagos pelos consumidores.

e o que é vendido, eliminará as barreiras à entrada e terá como consequência a passagem do poder de mercado das mãos dos produtores para os consumidores.

A estrutura dos custos de distribuição será mais aligeirada:

- A presença via Internet garante um canal de distribuição permanente, disponível 24 horas por dia, com uma abrangência global, o que não seria comportável, em termos de custos, com uma estrutura física similar;
- O custo de angariação de clientes e publicidade é reduzido face a outras alternativas e é possível um contacto mais personalizado com os clientes através de *e-mail*;
- O custo de pessoal é mais reduzido, pois embora a exigência de qualificações seja superior, o que implica remunerações mais elevadas, o volume de pessoal necessário para manter uma loja electrónica, compensa o incremento nas remunerações;

Para além da economia de custos acresce ainda uma redução no tempo necessário para efectuar uma encomenda, permitindo monitorizar em tempo real as flutuações da procura e as preferências dos clientes, o que facilita as estratégias de *quick response*.

Porém, medidas as vantagens, outras consequências ao nível dos riscos e dos custos não podem ser ignoradas. A utilização do comércio electrónico, ao proporcionar o acesso a um mercado global, permite comparar preços do mesmo produto entre milhares de diferentes lojas, retirando à empresa poder de mercado. **Neste quadro, beneficiam as estratégias viradas para a diferenciação do produto e prestação de serviços complementares**, uma vez que é possível ao consumidor identificar claramente quem vende o produto mais barato.

Quanto à antiguidade da presença das empresas da amostra em mercados estrangeiros - Quadro III.18 -, verifica-se que mais de metade das mesmas exporta para mercados externos há mais de 7 anos. Contudo, na opinião de Guilherme Costa, presidente do ICEP, este factor não foi devidamente aproveitado pela lógica empresarial no sentido de criar uma marca global que identifique a imagem do país, afirmando o autor: “em Portugal, por razões ligadas ao processo de industrialização e às estratégias empresariais, nas áreas das malhas, vestuário e calçado, as empresas apostaram menos numa lógica de marca própria e mais num modelo de qualidade e logística”⁸¹.

(81) Mendonça (1999).

Constata-se ainda que o processo de internacionalização é mais recente nos sectores a jusante, como o caso do vestuário, sendo mais antigo nos sectores a montante. Estes resultados vêm confirmar, por um lado, a longa tradição exportadora dos têxteis portugueses e por outro, reforçam a constatação já deixada por RAPOSO (1994, pp. 122-123) de que os investimentos no STV português estão, provavelmente a ser canalizados, nos últimos anos, para o subsector de vestuário.

3.4.3 - Factores dinamizadores das vendas nos mercados externos

Analizados os factores que dinamizam as vendas nos mercados externos, para as 41 empresas exportadoras da amostra - Quadro III.19 - verifica-se que, no cômputo geral, os aspectos mais significativos são as solicitações de clientes no exterior (66%) e as participações em feiras internacionais (63%) o que reflecte, mais uma vez, a **atitude reactiva ou responsiva das empresas portuguesas** - internacionalização passiva.

A prospecção de novos mercados (34%) é o factor que vem em terceiro lugar sendo esta razão mais importante nos sectores a montante. Na verdade, apenas 15% das exportadoras de vestuário elegem aquele factor o que também evidencia a falta de proactividade das empresas do STV português. A presença em feiras internacionais revela-se um argumento importante em todos os segmentos da têxtil, demonstrando de facto preocupação, por parte das empresas portuguesas, para competir à escala internacional, embora, na prática, se verifique que as empresas continuam a utilizar formas pouco sofisticadas (tradicionalmente a exportação) de abordagem dos mercados.

A atitude face ao produto destinado ao mercado externo - Quadro III.20 -, analisada para o universo das 41 exportadoras, revela:

- 95% desenvolve novos produtos para exportação;
- 88% exporta os mesmos produtos que vende no mercado interno;
- 24% está empenhada no aperfeiçoamento dos produtos actuais.

Tratando-se de uma variável multiresposta existem empresas que desenvolvem simultaneamente os três tipos de atitude.

3.4.4 - Distribuição dos produtos nacionais no exterior e estrutura de apoio

A análise dos canais de distribuição dos produtos nacionais no exterior - Quadro III.21 - não pode, infelizmente, constituir uma temática tratada com rigor no âmbito deste trabalho dada a complexidade do problema. O objectivo da investigação prende-se sobretudo com a possibilidade de aferir do grau de controlo, por parte da empresa, dos produtos exportados.

A análise confirma os seguintes resultados:

- Exportação Directa (76%);
- Representante Exclusivo no Exterior (41%);
- Filial ou Sucursal Própria no Exterior (20%);
- Joint-Ventures (9%).

A exportação directa é entendida como aquela que ocorre quando a empresa exporta para intermediários domiciliados no país de destino, os quais se encarregam depois da distribuição dos produtos (SIMÕES, 1998), ou seja, a empresa perde o controlo sobre o produto nos mercados externos. No universo da nossa amostra esta variável representa 76% das empresas. A utilização de representantes exclusivos no exterior (41%) constitui uma outra opção, sendo mais representativo na têxtil laneira. As empresas com filial ou sucursal própria no exterior representam apenas 20%, com maior significado no vestuário e cordoaria. Os resultados confirmam **a perspectiva tradicional que associa a internacionalização à actividade de exportação**, fundamentalmente por razões relacionadas com a aversão ao risco e exigências de investimento.

A estrutura de apoio à actividade exportadora - Quadro III.22 - é uma realidade em 71% das empresas e tratando-se de uma variável multiresposta, ela está situada no país e simultaneamente no estrangeiro (15%), sendo que, também em 19% das respostas se evidencia a dependência dessa estrutura do Departamento de Marketing. Por outro lado, apenas 37% das empresas possuem Departamento de Marketing, ou seja, mais um aspecto que concorre para o distanciamento do mercado.

3.4.5 - Destino das exportações

Quanto aos destinos de exportação - Quadro III.23 - **a UE representa o mercado privilegiado**, confirmando uma concentração das trocas, como aliás já havíamos concluído, com 32 empresas a canalizarem mais de 50% do seu volume de exportações para os Estados Membros. As empresas nacionais têm assim apostado em estratégias de maior proximidade dos consumidores e maior rapidez na oferta, embora este aspecto comece hoje a constituir uma preocupação por parte dos organismos oficiais e mesmo de algumas empresas, considerando importante a diversificação para outros mercados. Os EUA são também um destino importante, sobretudo no segmento dos têxteis-lar, com 9 empresas a colocarem mais de 50% das suas exportações naquele mercado.

3.4.6 - Determinantes do processo de internacionalização

A análise das determinantes do processo de internacionalização - Quadro III.22 - pretende avaliar quais os aspectos que, na perspectiva de cada empresa, sustenta o seu processo de abordagem dos mercados externos. A generalidade das empresas confirma **a qualidade do produto como o factor mais relevante em que se apoia o seu processo de internacionalização**, com prioridade 1. Na realidade, os vários contactos estabelecidos e a leitura de vários estudos nesta matéria, revelam que os empresários confiam na qualidade do seu produto e consideram esta uma vantagem competitiva, nomeadamente quando confrontados com a concorrência dos produtos asiáticos ou dos PECO.

A qualidade do serviço surge como segunda determinante mais importante, tanto no cômputo geral (71%), como em cada um dos segmentos da fileira. Este aspecto traduz uma aposta na diferenciação ou seja, **a atitude de estar presente nos mercados externos não se confina ao produto mas ao valor que é possível acrescentar ao produto** numa fase já posterior e que é geradora de vantagem competitiva sustentável. A existência de uma rede de distribuição eficiente bem como a imagem e marca surgem a seguir (56% e 54% respectivamente) sendo estes factores mais importantes na cordoaria e têxteis-lar. O *design* é considerado um factor pouco determinante no processo de internacionalização das empresas da amostra.

3.5 - Factores dinâmicos de competitividade

Para além dos factores de competitividade internacional como o custo da mão-de-obra, matérias-primas, energia e ambiente, as taxas de câmbio e a produtividade do capital e do trabalho ⁸², verificamos hoje que **outros “factores complexos”, difíceis de quantificar, são factores chave de sucesso** que permitem compensar em larga medida as desvantagens locais em termos de custos.

Os mais referidos pelas empresas são: inovação e desenvolvimento tecnológico, diversificação e qualidade do produto, criação de marcas próprias, flexibilidade da produção, recursos humanos altamente qualificados, rapidez de resposta e eco-tecnologias.

3.5.1 - Inovação - um processo dinâmico

No seu sentido lato, a inovação pode ser uma nova tecnologia, uma nova forma de fazer as coisas, a percepção de uma nova oportunidade de mercado direccionada para um segmento até então ignorado ou a implementação de modo incremental de certas percepções e até ideias já existentes de uma forma integrada e efectiva (SANTOS, 1994, PORTER, 1998). Contudo, para que a inovação o seja estrategicamente, tem de conduzir a resultados efectivos que coloquem a empresa a produzir com custos mais baixos e/ou melhor que os concorrentes de uma forma percebida pelo mercado (SANTOS 1994, FREIRE 1999).

(82) Em COM 93 525 final, pp. 21-29 encontramos uma abordagem simples e clara do impacto destes factores na competitividade internacional do STV. Segundo o mesmo relatório mais de 50% das importações totais de têxteis e vestuário extra-UE provêm de países que utilizam normalmente o dólar na cotação das suas exportações para além de que grande parte das matérias-primas de origem animal e vegetal são importadas e acompanham as cotações mundiais que também são expressas em dólares. Quanto ao peso dos encargos salariais no custo total de produção, este varia de acordo com três elementos: a) intensidade em mão-de-obra; b) nível salarial e c) tecnologia utilizada. Geralmente, o peso é muito reduzido nas empresas de fiação com elevado grau de automatização -7% a 12% nos países industrializados - podendo representar, nesses mesmos países, 40% do custo total nas actividades que exigem operações manuais num percurso longo da cadeia produtiva como é o caso da montagem/acabamento (p. 22). Quanto aos gastos de energia eléctrica, para além de terem um impacto variável ao longo da fileira, sendo mais importante no acabamento, o seu custo revela também disparidades consideráveis não só em relação a países terceiros (nomeadamente os EUA, onde os preços são bastante mais baixos) como também no interior da própria Comunidade. Os produtores italianos, espanhóis e portugueses devem suportar preços duas vezes superiores aos praticados em França e Países Baixos. Relativamente aos custos ambientais, resultantes da necessidade de conformidade com as normas comunitárias, estes são efectivamente importantes em determinadas fases da cadeia produtiva - tinturaria e acabamento -, representando na Alemanha, 9,2% do total e na maioria dos outros países 5%. Em contrapartida, estes custos são irrelevantes na grande maioria dos PECO ou PVD.

Por outro lado, a inovação é um processo dinâmico resultante da pressão e do desafio que a envolvente transmite. Daí que PORTER (1998, p. 191) recomende: *"A company should seek out pressure and challenge, not avoid them. Part of strategy is to take advantage of the home nation to create the impetus for innovation...selling to the most sophisticated and demanding buyers and channels, sourcing from the most advanced suppliers, seeking out those buyers with the most difficult needs, treating employees as permanent in order to stimulate upgrading of skills and productivity"*.

Contudo, o estudo da MONITOR COMPANY (1994) para Portugal revela índices muito baixos de investimentos em I&D, sendo que, uma percentagem importante destas despesas provêm do sector público, indicando uma falta de empenho empresarial neste tipo de investimento. Refere ainda o estudo que as possíveis causas para esta ausência de empenhamento estão ligadas a aspectos como: a longa tradição da concorrência baseada nos factores básicos, um passado de protecção do mercado e de falta de concorrência interna bem como o acórdio tardio para o processo de internacionalização, o que atrofiou o estímulo para a inovação e limitou os esforços em I&D.

Já vimos que este dinamismo associado ao processo de inovação não depende apenas de factores externos, ele é também resultado de atitudes e condicionantes internas (sistemas de informação na empresa, capacidade de assumir riscos, visão estratégica, etc), ou seja, no fundo, a propensão a inovar varia de indústria para indústria e na razão directa das oportunidades e dos incentivos. As empresas estão tanto mais propensas a inovar quanto maior for a possibilidade de aquelas se apropriarem dos benefícios resultantes dos seus esforços de inovação (GODINHO, 1993).

PAVITT (1984) sugere uma taxinomia das indústrias de acordo com a natureza das inovações, as suas origens e a dimensão da empresa que inova. Verifica então que, ao lado de sectores com grande dinamismo tecnológico, cujas fontes de inovação estão concentradas no interior da empresa, existem outros sectores cujo comportamento tecnológico é bem mais passivo, funcionando como recipientes de tecnologia gerada fora de si. O autor considera que este último grupo, a que designa "supplier dominated firms", identifica o subsector do vestuário cuja evolução tecnológica depende, quase que exclusivamente, dos fornecedores quer de equipamento quer de matéria-prima.

Nesta indústria, a evolução tecnológica depende, acima de tudo, da capacidade de adopção das inovações geradas noutros sectores.

RIZONNI (1994) estabelece também uma taxinomia do comportamento das PME face à atitude de inovar. As empresas identificadas pelo autor como “traditional” podem encontrar uma equivalência às “supplier dominated firms” de PAVITT (1984). RIZONNI (1994) identifica, no seu universo de PME, seis tipos diferentes de atitudes face à inovação. As classificadas como “traditional” operam, normalmente em mercados maduros, sectores não intensivos em capital, produzem pequenas séries e dependem de um mercado onde a procura é descontínua e diferenciada. O comportamento face à inovação é o seguinte: o progresso técnico-científico é visto como exógeno; não desenvolvem a I&D e importam inovações desenvolvidas por outros sectores; não revelam capacidade para definirem as suas próprias necessidades tecnológicas, por isso, a taxa de inovação é imposta pelo exterior, contudo, participam no processo de difusão tecnológica.

Vejamos como as empresas da nossa amostra encaram o processo de inovação.

3.5.2 - Investimento em actividades que sustentam a inovação

O estudo empírico que realizámos nesta matéria pretende avaliar da evolução do comportamento das empresas face ao processo de aprendizagem tecnológica, ao longo de um período de três anos, considerando as variáveis estratégicas apresentadas por CURTO (1993). Naquele trabalho, dirigido ao sector têxtil, o autor pretendia verificar se as empresas haviam desenvolvido mecanismos de aprendizagem e acumulação tecnológica quer interna (por via de actividades de I&D desenvolvidas na empresa) quer externa (através da aquisição de equipamentos tecnologicamente mais evoluídos) por forma a enfrentarem o desafio do Mercado Único. As despesas em formação são também consideradas uma variável determinante já que os níveis de formação constituem um aspecto central em qualquer avaliação do desempenho tecnológico.

Verificámos que o investimento na área da produção - Quadro III.25 - foi mais relevante nos dois anos anteriores - 1996 e 1997 -, assumindo a informática a parcela mais importante no ano de 1998. Este aspecto confirma o que já anteriormente afirmámos

acerca das prioridades de investimento, sendo a renovação dos equipamentos e dos processos de fabrico as preocupações que mais absorvem os dirigentes das empresas. Porém, verifica-se, em 1998, uma tendência para o desviar de atenções para aspectos mais transversais dentro da organização como é o caso da informática. Talvez se possa afirmar que, uma vez terminados os investimentos necessários na área produtiva, existe, então “oportunidade” para pensar noutras prioridades que poderão trazer valor acrescentado à actividade das empresas.

As despesas em formação profissional parece manterem uma tendência relativamente constante, embora o ano de 1998 apresente valores mais substanciais dirigidos à área de formação, revelando talvez uma crescente consciencialização da necessidade de aposta na qualificação como factor de competitividade.

Por último, o resultado mais expressivo desta análise, está na quase inexistência de investimento dirigido às actividades de I&D. Uma percentagem significativa de empresas limita-se a satisfazer as necessidades já conhecidas dos clientes ou a copiar os produtos da concorrência. Do contacto directo foi possível perceber que o conceito de inovação prende-se, na generalidade, com o movimento de seguir a concorrência, ou seja, acompanhar o ritmo de inovação dos competidores o que permite poupar em termos de custos de I&D ao mesmo tempo que torna possível colocar no mercado produtos iguais ou idênticos a preços mais baixos.

Embora os elevados custos associados às actividades de pesquisa sejam invariavelmente apontados como razão fundamental para a ausência de inovação, é possível identificar causas bem mais profundas que se prendem com a **falta de visão estratégica** e a falta de domínio de algumas competências por parte dos empresários, o que limita a visão de longo prazo e o aspecto dinâmico do processo de inovação.

Estes resultados confirmam algumas das conclusões do estudo de CURTO (1993) ao identificar claramente o grupo de empresas (que representou apenas 17% do total das 23 empresas têxteis da amostra) que implementaram estratégias viradas para o reforço da competitividade nos mercados europeus. Este grupo de empresas, que o autor denominou “mudar para conseguir”, são aquelas que utilizam a forma de aprendizagem interna (I&D) no processo de acumulação e difusão tecnológicas não se limitando a

adquirir equipamentos tecnologicamente mais avançados. Procedem ainda a alguma formação profissional e os quadros em lugar de chefia têm qualificação superior. Estas empresas revelaram maiores níveis de produtividade e face às alterações estruturais estão mais preparadas para implementar uma estratégia de *upgrading* que lhes permita evitar a concorrência que advém dos PVD em mercados europeus.

A) Acções dirigidas ao processo produtivo e produto

Embora não se possa avaliar com rigor esta variável, parece-nos importante pelo menos saber qual a importância dada à inovação nas diversas áreas de actuação da empresa. Assim, a razão fundamental desta análise é, avaliar, num horizonte temporal - até 1999, em curso, a realizar nos próximos dois anos - a importância que as empresas dão à inovação dirigida aos diferentes objectivos. O Quadro III.26 - aponta para uma predominância de acções de inovação dirigidas ao produto e processos de fabrico para os próximos dois anos (95%). A capacidade de introdução de produtos novos e melhorados surge como um desafio, fruto da **necessidade de conceber produtos com ciclos de vida cada vez mais curtos**.

Das acções realizadas até 1999 (49%), as mais significativas são as que se destinam ao desenvolvimento de novos processos (17%), seguida do desenvolvimento de novos produtos (14%). Quanto às acções ainda em curso destacam-se, o desenvolvimento de novos processos (12%) e a melhoria do *design* (12%). As acções previstas para os próximos dois anos (95%) continuam a privilegiar a melhoria do *design* (32%) e o desenvolvimento de novos produtos (21%). A introdução de novos materiais bem como a melhoria da *performance* são aspectos com menor relevância nas preocupações presentes e futuras das empresas da nossa amostra.

Na sequência desta análise, entendemos importante avaliar a responsabilidade pela criação dos produtos que a empresa coloca no mercado. O produto é a razão de ser da actividade da empresa e o factor de diferenciação face à concorrência. Nesta medida, a política do produto revela-se importante na análise da competitividade. O Quadro III.27, revela, em termos globais, que os produtos ou são desenvolvidos dentro da própria empresa (51%) ou resultam das sugestões dos clientes (47%). A cópia de produtos estrangeiros (26%) surge em terceiro lugar, com significado, sobretudo para o vestuário,

talvez por ser mais vulnerável à variável moda e também mais fácil de copiar. Refira-se o facto de não surgir um único caso que adopte a cópia de produtos nacionais. Esta situação poderá ter a ver com características culturais, expressas no individualismo que caracteriza o povo português, e por isso a falta de espírito de cooperação, ou também com a simples questão de ser preferível admitir que se copia o que é estrangeiro. O recurso a empresas especializadas (14%) é pouco significativo sendo mais importante na têxtil algodoeira e malhas (17%) e na têxtil-lar (13%). Os produtos desenvolvidos por fornecedores (2%) quase não têm significado no cômputo geral.

Reflectindo nos resultados que acabamos de obter e associando às conclusões que temos vindo a tirar acerca da capacidade de inovação e atenção dada às actividades de I&D - recordemos que 63% das empresas da amostra referem não possuir Departamento de Marketing, sendo o investimento em I&D praticamente nulo -, parece podermos afirmar que **o esforço gerado dentro da própria empresa para criação dos seus produtos assenta em atitudes de improvisação, pouco consistentes com a noção de vantagem competitiva sustentável.**

B) Acções dirigidas ao mercado e seu âmbito de abordagem

Uma primeira conclusão a retirar das acções dirigidas ao mercado e seu âmbito de abordagem - Quadro III.28 - é o seu baixo nível de respostas. Apenas 38 empresas (67%) responderam a esta questão, o que pode revelar um certo isolacionismo quer no presente quer mesmo no que se refere a projectos futuros. Uma outra razão para o absentismo nesta questão pode relacionar-se com o facto de a empresa não ter ainda ponderado, em termos estratégicos o seu rumo, como nos foi afirmado por duas empresas em entrevista.

Das acções realizadas até 1999 (63%), a penetração em novos mercados (23%) constitui a principal preocupação das empresas, seguida da integração em redes de comercialização no mercado interno (13%) e externo (11%). A criação de filiais para comercialização quer em mercados internos quer externos representa apenas 8% das acções desenvolvidas pelas empresas com vista à abordagem ao mercado.

Das acções ainda em curso (42%), as mais significativas são:

- a penetração em novos mercados (11%);
- a criação de filiais para comercialização em mercados internos (10%);
- a integração em redes de comercialização no mercado interno (8%);
- a integração em redes de comercialização no mercado externo (8%);
- a criação de filiais para comercialização em mercados externos (5%).

Para aos próximos dois anos, as empresas (66%) privilegiam acções que conduzam à integração em redes de comercialização no mercado externo (18%), a penetração em novos mercados (16%) e a integração em redes de comercialização no mercado interno (13%). A criação de filiais quer no mercado interno (8%) quer externo (11%) são razões menos significativas na abordagem ao mercado.

Podemos concluir que a integração em redes de comercialização é um meio preferido à criação de filiais. Este aspecto explica-se pela necessidade de minimização de riscos e recursos. Por outro lado, se o mercado doméstico constituía prioridade no passado, parece que a penetração em mercados externos ganha mais significado nas opções estratégicas das empresas nos próximos dois anos.

C) Acções dirigidas à investigação & desenvolvimento

As acções orientadas para a Investigação & Desenvolvimento - Quadro III.29 - representam apenas 26% das empresas da nossa amostra. Das 15 empresas que responderam a esta parte do questionário, todas elas têm alguma acção em perspectiva para os próximos dois anos, sendo a associação com organismos públicos (47%) a mais representativa, seguindo a tendência do que já vem acontecendo em anos anteriores. A criação de um departamento de I&D dentro das empresas (27%) surge em segundo lugar, existindo já duas empresas que o possuem, no contexto das 57 da amostra. As acções de I&D encomendadas a empresas externas são pouco representativas quer no passado (7%) quer no que se refere a perspectivas futuras (13%). De novo, um dado interessante é a pouca apetência para o estabelecimento de relações de cooperação com outras empresas com vista ao fomento de acções de I&D, surgindo com uma percentagem de 7% no passado e 13% como previsão para os próximos dois anos. O nível de despesa em I&D é apresentado como uma das matérias-primas (*input*) cruciais no processo que gera inovação, proporcionando substanciais economias de escala ao

nível dos laboratórios de I&D e como fonte importante de barreiras à entrada de novos concorrentes (AUDRETSCH, 1994). Considerando os elevados custos associados às actividades de I&D e a dificuldade em contratar pessoal altamente qualificado, o papel deixado às PME, nesta matéria, é reduzido a menos que cooperem com outras empresas - grande ou pequena dimensão -, “casando” a flexibilidade e capacidade de inovação das pequenas empresas com as economias de escala e capacidade exportadora das grandes empresas (CLAY e CREIGH-TYTE, 1994) ⁸³.

Os mesmos autores consideram as inovações tecnológicas como fonte de desafios e oportunidades para as PME e se estas não se envolvem em processos de I&D é porque ou desconhecem a sua importância ou embora reconhecendo a sua relevância, são incapazes de desenvolvê-la.

D) Acções dirigidas à informação e meios informáticos

A revolução gerada pela informação tem atravessado todos os domínios da economia, sendo hoje uma componente fundamental da construção da riqueza nacional como realça PORTER (1998) quando refere: “A qualidade e quantidade de informação disponível numa nação tem uma crescente importância na competição internacional moderna. A informação é um meio de ultrapassar a inércia e criar um sentido de urgência dentro das empresas aumentando o seu grau de vantagem competitiva”.

Reduções substanciais ao nível dos custos de obtenção, processamento e transformação da informação têm vindo a produzir alterações importantes no produto que se reflectem quer no custo quer na diferenciação, permitindo às empresas o reforço da sua posição competitiva. Quanto mais informação introduzirmos no produto, mais ultrapassamos a sua vocação original, conferindo diferenciação. Parece que a questão fundamental não se prende com o facto de sabermos se a tecnologia de informação terá ou não impacto na posição competitiva das empresas, mas antes quando e como tal impacto irá ocorrer.

(83) CLAY e CREIGH-TYTE (1994) procuram mostrar a importância do sector das PME na UE, após o impacto de “1993”, enfatizando o seu papel como gerador de emprego na Comunidade e as alterações previstas quanto ao desenvolvimento futuro em termos de emprego, mercados e número de empresas. Segundo os autores, as PME desempenham um papel muito importante na inovação. A percentagem de empresas inovadoras no Reino Unido, com menos de 200 empregados, aumentou de 30% entre 1945-49 para 43% entre 1980-83.

As empresas que anteciparem, nas suas decisões e acções o poder da tecnologia da informação terão o controlo dos acontecimentos; as que o não fizerem serão forçadas a aceitar as mudanças introduzidas pelas suas concorrentes ficando em desvantagem competitiva (PORTER e MILLAR, 1985).

Face às perspectivas para 2005, o vice-presidente da Federação Francesa de Malhas afirma: “ *A inovação está às nossa portas. Ela vai ser o motor social e económico da gestão de todas as empresas já que procurar concorrer, numa economia aberta e global por via de outros factores, como o custo de produção ou a mecanização tecnológica, não resultará, uma vez que aqueles estarão sempre à disposição de todos e haverá sempre quem produza mais barato. As vantagens competitivas terão que ser encontradas no imaterial, “massa cinzenta”, na capacidade de imaginação e adaptação dos empresários, de forma a que os produtos se diferenciem, o serviço seja argumento de escolha e fidelização de clientes...* ” (J.T., Agosto 1997).

As acções dirigidas à difusão da informação e à implementação de meios informáticos dentro da empresa - Quadro III.30 - constituem aspectos importantes no âmbito das acções previstas para os próximos dois anos. Nas acções realizadas até 1999, o recurso às associações (50%) constituiu o meio privilegiado de obtenção de informação. Os meios informáticos utilizados na gestão de *stocks* (20%) e na gestão da produção (16%) ganham importância no decurso dos próximos anos, com uma percentagem de respostas afirmativas de 32% e 20% respectivamente.

A aquisição de informação a empresas é uma acção que não tem sido, nem espera ser desenvolvida, reflectindo, uma vez mais, ausência de espírito de cooperação. A criação de um Departamento de Informação parece constituir ainda uma hipótese remota na estrutura organizacional das empresas. A utilização de correio electrónico *e-mail* é talvez a alteração mais significativa no conjunto de acções a desenvolver pelas empresas com vista a uma maior competitividade. Das 50 empresas que responderam a esta parte do inquérito, 25 esperam poder utilizar correio electrónico nos próximos dois anos.

Face às alterações constantes do meio ambiente, a sobrevivência e o sucesso das empresas dependerá da sua capacidade para acederem à informação externa por forma a desencadearem processos de procura e exploração de novas oportunidades,

de conquista de novos clientes, de identificação de pontos fortes e fracos face à concorrência. Contudo, a capacidade de integrar e incorporar a informação nos processos de tomada de decisão é uma fonte de vantagem competitiva.

3.5.3 - Tecnologia

A utilização de equipamento informático com *software* específico no STV desde os mais elementares CAD/CAM (1960) até aos mais sofisticados sistemas integrados de produção flexível (CIM), tem permitido uma optimização da matéria-prima e uma flexibilidade da produção traduzindo-se na resposta atempada a encomendas de pequenas séries, com significativos ganhos de competitividade. Ao contrário da tecnologia convencional que exige a adaptação da máquina a cada nova linha de fabrico, a concepção e a fabricação assistidas por computador e a produção integrada permitem que seja o programa informático a adaptar-se às máquinas e à operação que elas devem executar. Esta situação tem reflexos não só ao nível da poupança de custos como também dá origem a novas estratégias como o *just in time* e a reacção rápida ao mercado - *quick response*.

O estudo empírico nesta matéria pretende avaliar o posicionamento das empresas da amostra no que respeita à utilização (ou possibilidade de vir a utilizar) das tecnologias genéricas, entendendo-se como tal aquelas que se podem encontrar um pouco por todas as indústrias. Dado o âmbito deste trabalho, não foi possível estender esta avaliação a tecnologias específicas (*i.e.* máquinas de bordar informatizadas, mesas de corte informatizadas, etc). O Corte Automático (CA) foi considerado apenas nas empresas que integram a confecção (33) na sua cadeia produtiva.

Os resultados permitem concluir que a taxa de adopção das tecnologias em análise - Quadro III.31 - é superior nos sistemas CAD e CAM (60%), seguida do CA (24%), classificando-se a grande distância, a implementação do Sistema Integrado de Informação (11%) e o Comércio Electrónico (7%). O estudo de SOUSA (1997), relativo à difusão da inovação tecnológica nos sectores nacionais dos moldes e do vestuário, indica que a “semelhança das curvas de difusão do CAD e do CAM sugere que as empresas optam pela adopção conjunta destas tecnologias, acabando por constituir um

pacote tecnológico” (p. 102) sendo que, o CAD só é rentabilizado se for utilizado em conjunto com o CAM.

O CA, com uma taxa de adopção actual de 24%, apresenta ainda uma forte incerteza quanto à probabilidade da sua introdução na empresa (40%). Este resultado confirma o estudo de SOUSA (1997), segundo o qual, as razões apontadas para a fraca taxa de adopção tem a ver com o custo deste sistema que é ainda elevado (50/70 mil contos), contrariamente ao que se passa com o CAD, porque a componente informática de um sistema de corte automático é muito reduzida. Por outro lado, a rentabilização de um sistema CA prende-se com as economias de escala associadas a grandes volumes de produção o que não se conforma com a fabricação de pequenas séries.

Verificamos ainda que o processo de difusão do sistema CA é bastante mais recente. A tecnologia que começou primeiro o seu processo de difusão foi o CAD e CAM ⁸⁴ - uma empresa da amostra refere o ano de 1987 -, surgindo a primeira adopção do CA apenas em 1992.

No que respeita ao Sistema Integrado de Informação e à utilização do EDI, os responsáveis das empresas reconhecem que a sua implementação trará ganhos de eficiência, mas têm pouco conhecimento das suas reais vantagens ⁸⁵.

Podemos concluir que existe uma certa resistência à mudança, talvez associado a factores culturais, uma vez que a utilização destas novas tecnologias trará, necessariamente, alterações no modelo organizacional, impostas pela substituição do uso dos meios tradicionais de comunicação (fax, telefone e correio), podendo assim entender-se a percentagem elevada destas variáveis quanto à incerteza da sua utilização.

(84) Veja-se, a propósito, o estudo efectuado por JULIEN e CARRIÈRE (1994) a 408 PME canadianas de diversos sectores de actividade entre os quais têxteis e vestuário, o qual mostra que a taxa de penetração das tecnologias genéricas é bastante elevada nas indústrias tradicionais.

(85) Veja-se, a propósito, o trabalho divulgado pela EURATEX - European Apparel and Textile Association -, organismo que representa a ITV em Bruxelas, resultado de um inquérito realizado em 1998 a 500 empresas da fileira têxtil europeia, acerca das novas tecnologias de informação (J.T., Abril 1999, p. 16). O estudo refere que o atraso da Europa, em relação aos EUA é particularmente acentuado no STV, agravado pelo facto de os montantes serem, por vezes, “mal investidos”. Segundo a mesma fonte, constata-se que “mais de 65% das empresas inquiridas não estavam cientes das vantagens que poderiam retirar das tecnologias de informação”. Os utilizadores europeus do EDI - Electronic Data Interchange - ascendem a 25%, contra 70% dos norte-americanos. A falta de informação adequada é uma das principais razões para que as empresas efectuem regularmente investimentos errados.

Estes aspectos de natureza cultural uma vez superados, permitirão uma aceleração da penetração destas novas tecnologias. **A flexibilidade, própria das PME**, que advém das suas características (centralização da decisão, estratégia intuitiva da direcção, estruturas mais ágeis etc) é referida por JULIEN e CARRIÈRE (1994) como **um forte potencial de inovação e de adopção de novas tecnologias no futuro.**

3.5.4 - Flexibilidade - um imperativo para a competitividade sustentada

Numa envolvente de forte imprevisibilidade e contínua turbulência, as empresas têm que encontrar fórmulas organizativas que viabilizem respostas sistemáticas e coerentes a essa turbulência. Dos nossos contactos com as empresas ficou-nos a convicção de que, **em muitos casos, a envolvente se transformou a um ritmo superior à sua capacidade de adaptação e resposta.**

PIORE e SABEL (1984) enfatizam a superioridade competitiva das pequenas empresas assente na capacidade de adopção de novas tecnologias, as quais permitem uma resposta mais efectiva à variedade e complexidade da procura. Segundo os autores: **“a sobrevivência da economia passa pela adopção de tecnologias e estruturas organizacionais flexíveis”** (1984, p. 13). Fazem depender a prosperidade dos países da capacidade para criar estruturas institucionais, susceptíveis de encorajar o êxito da especialização flexível ⁸⁶ **como uma estratégia de inovação permanente**, apoiada na utilização de equipamentos flexíveis, no emprego de pessoal qualificado e na criação de uma comunidade industrial capaz de eliminar todas as formas de concorrência que não favoreçam a inovação.

Também PORTER (1998), referindo-se à origem das vantagens competitivas dentro da empresa, adverte que **o problema não é seleccionar boas estratégias mas antes criar uma organização flexível que aprenda e seja capaz de continuamente redefinir a sua estratégia.** Os recursos críticos são a capacidade de aprendizagem e adaptação contínua às múltiplas variáveis que alteram a sua envolvente.

(86) Piore e Sabel (1984) referem-se ao modelo de especialização flexível, por oposição à produção “fordista” dos anos 50 e 60, em que as economias de escala eram o factor decisivo da eficiência.

A tendência para a personalização dos produtos leva à necessidade de fabricar em pequenas séries e à diferenciação do produto, em sintonia com as preferências e as idiossincrasias dos clientes. Em vez de economias de escala, baseadas em séries muito extensas, as empresas têm que desenvolver economias de gama.

A análise empírica - Quadro III.32 - orientou-se para a avaliação dos critérios que levam as empresas a introduzir novos métodos de produção. Assim, 68% das empresas da amostra introduziram novos métodos de produção nos últimos três anos, sendo os subsectores a montante os mais representativos (têxtil laneira 70%, algodoeira e malhas 67%, têxtil lar 75%, vestuário 67% e cordoaria 50%). Quanto aos objectivos que levaram as empresas a introduzir novos métodos de produção, destacam-se quatro:

Flexibilidade - 62%

Rapidez de Resposta - 62%

Economias de Escala - 28%

Especialização - 33%

Verifica-se que a flexibilidade e a rapidez de resposta são objectivos que aparecem quase sempre associados numa relação, diríamos, de “causa-efeito”. A especialização surge como objectivo mais importante na cordoaria (100%) e no vestuário (42%) e com peso quase idêntico nos restantes subsectores a montante (têxtil lar 29%, algodoeira e malhas 25%, têxtil laneira 22%). Constata-se ainda que a flexibilidade aumenta e as economias de escala diminuem à medida que se caminha da fiação para a confecção.

3.5.5 - O movimento “quick response”

O movimento de *quick response* ou resposta rápida surgiu nos EUA na década de 80, como meio de viabilizar a indústria de confecções americana face à forte concorrência oriunda de países de mão-de-obra barata. A Du Pont (produtor de fibras) e a Miliken (fabricante têxtil) são exemplos de grandes promotoras deste movimento.

O *quick response* exige uma articulação e sintonia de procedimentos entre os vários intervenientes da fileira - têxtil/confecção/retalho - por forma a reduzir o ciclo de vida, desde a entrada das matérias-primas até à colocação dos produtos na cadeia de retalho,

respondendo aos pedidos de encomendas cada vez mais pequenas e diversificadas, com prazos de entrega também cada vez mais curtos. Permite, não só um encurtamento significativo do ciclo de vida, como minimiza o empate de capital em *stock*. Mais do que uma alternativa, o *quick response* é complementar à introdução de novas tecnologias (GODINHO 1993), uma vez que este assenta na fluidez de comunicação entre os agentes da cadeia têxtil. A utilização de EDI, permitindo comunicar rapidamente do mercado para o aprovisionamento e vice versa, tornou-se um elemento fundamental neste processo.

3.5.6 - Política de qualidade

Entre as numerosas definições de qualidade, consideramos uma com interesse relevante no contexto das empresas do STV português: "Adequação do produto ao fim para o qual foi concebido (aptidão ao uso)", ou seja, a qualidade dum produto é assumida como o conjunto de todas as suas propriedades e características que o tornam apto para satisfazer as expectativas dos consumidores. **A evolução da economia de mercado transporta-nos para um conceito de satisfação de clientes globais, ou seja, a existência de referências comuns**, que sejam reconhecidas de um país para outro, ou de uma região do globo para outra, como garantia de competição justa entre as empresas (POMBO, 1997).

Da análise dos questionários, pudemos constatar que existe consciência da **importância da qualidade como vector de diferenciação**, sendo este um dos trunfos na implementação de estratégias orientadas para a melhoria da qualidade e preferencialmente para "nichos" de mercado fora do interesse das multinacionais.

Verificámos que a melhoria da qualidade dos produtos surge como primeiro motivo (82,5%) nas razões que levam as empresas a praticar acções de formação e reciclagem de pessoal (Quadro III.5). Da mesma forma, as empresas acreditam que é a qualidade dos seus produtos, a determinante fundamental em que se apoia o seu processo de internacionalização (Quadro III.24).

Contudo, se a dedução desta preocupação no seio da estrutura empresarial do STV nos parece clara, o mesmo não poderemos assegurar relativamente ao seu dinamismo pois

como também verificámos, a reduzida propensão para o investimento em I&D é um factor inibidor ao desenvolvimento e competitividade das empresas portuguesas.

A concepção de um modelo de actividade industrial reduzido às actividades centrais da cadeia de valor - ciclo de fabricação e transformação - continua a persistir, verificando-se um subdesenvolvimento tecnológico e comercial, em termos da I&D, a montante, e de marketing, comercialização e distribuição a jusante, o que pode atrofiar a nossa capacidade de competir através da qualidade dos produtos.

3.5.7 - Política de marca como vector estratégico

Se durante muito tempo os elementos de avaliação do valor real físico e potencial das empresas repousou sobre os seus elementos patrimoniais (*i.e.* activo imobilizado), facilmente mensuráveis, outros factores de avaliação, não quantificáveis - a carteira de clientes, o saber fazer e o domínio de tecnologias - vão hoje assumindo importância crescente. A emergência destes novos elementos de avaliação encontra a sua explicação no “reconhecimento de que o valor intrínseco de uma empresa reside no *espírito do consumidor*, sendo este um dos factores explicativos para os movimentos de fusões e aquisições em torno de marcas” FERREIRA (1993).

Já vimos que este sector é cada vez menos fragmentado, havendo uma tendência para a concentração em torno dos grupos detentores das principais marcas, assistindo-se a um movimento paralelo de diversificação para negócios afins ao vestuário (FREIRE, 1999):

Quadro 3.3 - Exemplos de diversificação para negócios afins ao vestuário

Segmento	Exemplos
Perfumaria	Kenzo, Chanel, Calvin Klein, Yves Saint-Laurent
Ourivesaria	Chanel
Relojoaria	Gucci, Chanel, Christian Dior
Calçado	Versace, Chanel
Acessórios	Marroquinaria Gucci, chapéus de chuva Burberrys, malas Benetton
Cosmética	Yves Saint- Laurent, Chanel, Christian Dior
Têxteis-Lar	Turcos de banho Versace, Lençóis Calvin Klein e Ralph Lauren

Fonte: Freire (1999), p. 255.



Embora o vestuário permaneça no “centro das atenções” existe toda uma série de outros negócios (cosmética, perfumaria, calçado, ourivesaria, acessórios) que surgem

associados a uma marca global com o objectivo de beneficiar das sinergias comerciais que potenciam o relacionamento com o cliente. Contudo, nesta estratégia há o perigo de “confundir os clientes-alvo” e de lesar uma imagem ⁸⁷ construída ao longo de muitos anos (FREIRE, 1999).

Em relação às marcas desenvolvidas por empresas portuguesas, poderíamos dizer que subsistem dois eixos essenciais:

- Um que assenta no desenvolvimento de uma política comercial e de marketing com vista à criação de marcas próprias e implementação de formas de distribuição. É o caso da Silva & Sistelo com a criação da marca de pronto-a-vestir *Bruno Belloni*, da Ricon com a marca *Decénio* ou da Tebe com a marca infantil *Petit Patapon*;
- Outro assente na especialização em subcontratação para o topo de gama, fundada em critérios como flexibilidade de produção, rapidez de resposta e qualidade. Nestas empresas o vínculo da subcontratação assume a lógica de serviço. Grandes marcas europeias e norte-americanas procuram empresas portuguesas para fazerem os seus artigos topo de gama. É o caso da Silva & Sistelo que produz para a *Hugo Boss*, a Maconde que trabalha para a *Calvin Klein*, a *Gap* e a *Banana Republic*, a Eurotêxtil que faz blusões para a *Levi's* e a Filobranca licenciado da *Walt Disney*, *Barbie*, *Snoopy*, *Spice Girls* e *Star Wars* (Diário Económico, 9 Novº, 1998).

O estudo empírico relativo à utilização de uma marca - Quadro III.33 - concluiu:

- As empresas comercializam os seus produtos sem marca (56%), com marca própria (37%) ou aderindo a marcas de terceiros (18%). Esta última alternativa é mais significativa nos segmentos da têxtil-lar e do vestuário. Por outro lado, existem empresas que utilizam simultaneamente marcas próprias e marcas de terceiros;

(87) Foi o que aconteceu com *Pierre Cardin* (1957-1996), que nos anos 70 desenvolveu produtos com o seu nome (mais de 800 licenças) - desde cametas a acessórios de casa de banho -, criando uma democratização do *design*. Segundo alguns críticos, a “cardinização” tornou-se sinónimo de banalização. Uma forma de fugir a este perigo tem sido a tendência para criar marcas complementares. Por exemplo, a marca alemã *Hugo Boss* cortou o seu conceito em três, de acordo com o perfil do cliente: *Hugo*, linha jovem, *Boss*, linha sóbria e clássica e *Baldessarini*, nome do criador M. Baldessarini, vestuário por medida. Também *Giorgio Armani* cobre todos os segmentos de mercado com as marcas *Giorgio Armani*, *Emporio Armani* e *Armani Jeans*.

- É no segmento do vestuário e do têxtil-lar que maior preocupação existe com a identificação do produto através da criação de uma marca. Nos sectores mais a montante a ausência de uma marca é bastante significativa (90% na têxtil laneira e 83% na algodoeira e malhas);
- 55% das empresas usam marcas diferentes, de acordo com o mercado de destino.

Como se verifica, algumas empresas dão já importância à **marca, como elemento gerador de identificação, diferenciação e memorização**, no entanto, o empenhamento das estruturas institucionais na criação de uma marca nacional (à semelhança da Itala Finland que abrange desde tecidos a mobiliário) seria um importante veículo de projecção de Portugal no exterior. A ausência de uma marca nacional e a imagem de Portugal no exterior é, em geral, considerada como uma das principais barreiras à internacionalização (SIMÕES, 1997, pp. 86-90).

3.5.8 - A caminho de uma eco-indústria

Os esforços da UE no sentido da harmonização da política ambiental ⁸⁸ e a crescente importância que vai ganhando o conceito de **“produto verde” constitui um desafio importante na modernização do sector.**

Aos indicadores tradicionais de competitividade, juntar-se-ão outros parâmetros como a utilização de tecnologias mais limpas e de produtos não poluentes, estando esta questão relacionada com o produto em si, desde a origem das matérias-primas até ao destino final dos resíduos como exige a própria definição de “produto verde”.

A UE lançou o **rótulo ecológico Oko-Tex** em Março de 1992 - Regulamento 880/92 -, cujo conteúdo se baseia na avaliação do impacto dos produtos no ambiente durante o seu ciclo de vida podendo os seus objectivos, em linhas gerais, resumir-se a:

- Promover o *design*, marketing e uso de produtos que tenham um reduzido impacto ambiental durante o seu ciclo de vida completo;
- Fornecer informação sobre o impacto ambiental dos produtos.

(88) Reflectido quer nos programas Comunitários quer no programa de co-financiamento do IMIT.

Os rótulos ecológicos não são rótulos de qualidade, contudo, quando um artigo atinge este *status*, ele garante que determinadas condições são satisfeitas como sejam: ausência de corantes cancerígenos e alérgicos, valor de PH neutro para a pele, controlo do nível de metais pesados libertados através de suor, controlo do teor de formaldeído e cores resistentes à saliva em artigos de bebé.

Portugal foi o nono país a aderir à rede Oko-Tex, em Fevereiro de 1994, através do CITEVE. Até finais de 1997, cerca de 100 empresas tinham já recebido certificados. Contudo, as empresas da amostra - Quadro III.34 - evidenciam uma quase total “apatia” a este atributo, como variável estratégica: 47% da população inquirida assume uma posição neutra e 46% considera pouco relevante a preocupação de evolução para uma eco-indústria. Esta atitude pode encontrar explicação num ainda incipiente conhecimento geral (consumidores e produtores) acerca deste assunto e pouco envolvimento das empresas em questões desta natureza, por existirem aspectos estruturais que absorvem prioritariamente as tomadas de decisão. No estudo de COSTA (1995), acerca do impacto da política ambiental na indústria transformadora portuguesa, as empresas do STV admitem que o acesso a sistemas de incentivos para adopção de tecnologias limpas são muito difíceis.

Como conclusão, parece-nos importante sublinhar a necessidade de criar um sentido de urgência na introdução desta variável nas decisões estratégicas do STV, embora existam já algumas empresas empenhadas na redução da sua agressividade ambiental. Os esforços Comunitários (*i.e.* Anexos I.2 e II.4), a crescente consciencialização que as populações vão tendo quanto a problemas de “toxicidade” de produtos e a influência da comunicação social junto do público no sentido da aceitação de um rótulo ecológico, justificam esta preocupação.

3.6 - Orientação estratégica

A estratégia antes de ser um plano ou um caminho a percorrer pela empresa para atingir os objectivos previamente traçados, é “um conjunto de visões integradas da actuação da empresa resultante do pensamento estratégico dos seus membros” (FREIRE, 1997). Se o pensamento estratégico é o motor de renovação da empresa e por isso fonte do seu sucesso, então, a terminar a análise empírica, dedicamos algumas questões à reflexão

estratégica na tentativa de avaliar quais os aspectos e atitudes que, no pensamento dos dirigentes das empresas, mais condicionam a competitividade das suas unidades de negócio.

3.6.1 - Cooperação

A perspectiva de posicionamento de uma empresa no mercado, de uma forma isolada e autónoma é, cada vez mais, alvo de crítica. A lógica porteriana da vantagem competitiva reconhece a importância das interligações positivas decorrentes da cooperação entre as empresas no interior de um determinado espaço territorial. A globalização exige hoje uma especialização das empresas nas suas competências centrais e o reforço da complementaridade e das sinergias através da articulação entre a sua cadeia de valor e as de outras empresas. De facto, a complexidade dos factores de competitividade - *design*, saber fazer, conhecimento, flexibilidade, etc - tornam difícil, senão mesmo impossível, o domínio de todos os aspectos da cadeia de valor. Por isso, **a necessidade de cooperar e partilhar custos, ideias, resultados de I&D e tecnologias, tornou-se um instrumento importante no reforço da competitividade.**

No questionário introduzimos algumas questões relacionadas com o tipo de cooperação existente e/ou eventualidade de desenvolvimento de relações de cooperação/parceria num futuro próximo com o objectivo de avaliar o peso desta componente na dinâmica da competitividade. Considerámos, em termos genéricos, cooperação como a relação entre duas ou mais empresas, com carácter duradouro, de natureza informal ou assente em acordos escritos. Dado o âmbito deste trabalho, não foi possível abordar o conjunto amplo de acordos que identificámos na diferente literatura consultada, contudo, o objectivo não é tanto saber qual o tipo de cooperação (subcontratação, acordos, contratos, etc) mas avaliar até que ponto as empresas estão dispostas a partilhar competências.

Das 52 empresas que responderam a esta questão - Quadro III.35 -, 52% referem possuir algum tipo de cooperação com outras empresas, assumindo o carácter de:

- Subcontratação ou fabrico sob contrato 81%
- Acordos de produção 19%
- Acordos de comercialização 19%

Por outro lado, a possibilidade de entrada em redes de cooperação, num futuro próximo, parece apresentar-se também como uma hipótese remota, uma vez que 85% das empresas não encaram esta alternativa. Inquiridas sobre a possibilidade de constituição de uma parceria, as mesmas consideram esta questão:

• Indispensável	10%
• Não aceitável	17%
• Pouco Favorável	25%
• Favorável mas não indispensável	48%

Esta estrutura de respostas parece indicar que as relações de cooperação assentam mais na dependência da subcontratação (numa lógica de custo) do que na parceria. Resultados idênticos são apresentados por SIMÕES (1997) no estudo dirigido a uma amostra ampla de empresas, abrangendo vários sectores de actividade, acerca do recurso à cooperação inter-empresarial como instrumento de expansão internacional. Neste estudo conclui-se que o recurso a qualquer tipo de cooperação - segundo a tipologia do autor - é extremamente limitado, para a generalidade das empresas. Além disso, as expectativas de estabelecimento de relações cooperativas, num futuro próximo, são também reduzidas, “não havendo nenhum tipo de acordo ou aliança em que mais de 10% das empresas manifestem vontade de apostar” (SIMÕES, 1997, p. 7).

Uma outra conclusão interessante a extrair dos resultados é o facto de se verificar uma maior apetência para a vertente “cooperação” nos segmentos mais a jusante (vestuário e têxtil-lar). Não encontramos na nossa investigação razões explicativas para esta relação, contudo, o estudo de SIMÕES (1997, pp. 86-93), ao avaliar as barreiras à internacionalização no grupo têxteis/vestuário/calçado detecta como “elemento significativamente mais avaliado a tentativa dos parceiros estrangeiros procurarem utilizar a cooperação apenas em seu benefício”, sendo este problema mais sentido pelos têxteis e calçado. “Estranhamente”, como também refere o autor, este argumento não é mencionado pelas empresas de vestuário. Na nossa perspectiva, pode este facto relacionar-se com o próprio cariz estrutural dos dois subsectores, uma vez que a competitividade da indústria do vestuário está mais dependente da flexibilidade,

adaptação à produção de pequenas séries e capacidade de resposta, o que a torna mais susceptível à necessidade de cooperação.

Note-se ainda a total inexistência ou desejo de desenvolver num futuro próximo, acordos de cooperação no âmbito tecnológico e de I&D.

O grau de cooperação e apoio recebido dos organismos públicos - Quadro III.36 - oscila, de uma forma geral, entre o insuficiente e o regular para o IAPMEI (39% e 33%) e ICEP (30% e 36%). Quanto à cooperação com as Universidades, esta é classificada, em termos gerais como boa (68%), sendo muito boa e insuficiente em 14% dos casos respectivamente. De notar que apenas 22 empresas responderam a esta última questão, o que pode ser sintomático da pouca experiência de cooperação com as universidades. Algumas empresas contactadas são cépticas no que se refere à cooperação com as universidades argumentado “que existe um verdadeiro divórcio entre as matérias teóricas aprendidas e as necessidades reais do mundo empresarial”, acreditam contudo, na capacidade de investigação e pesquisa destes organismos.

Uma outra situação que nos foi colocada por algumas das empresas da amostra é o desconhecimento de publicação de trabalhos desenvolvidos pelas Universidades, com interesse para o sector. A actividade do ICEP tem vindo a concentrar-se mais no apoio à internacionalização, exportação e melhor conhecimento dos mercados externos, contudo parece não existir ainda, por parte das empresas, uma satisfação suficiente da actuação deste organismo. Quanto ao IAPMEI, as suas “queixas” referem-se a demasiada burocracia e manutenção de estruturas pouco ágeis que dificultam o acesso aos instrumentos de apoio destinados ao sector.

Estes aspectos levam-nos a enfatizar algumas das prioridades sentidas pelas empresas:

- Foco numa educação e formação com orientação prática;
- Fomento da ligação entre empresas/instituições educativas;
- Difusão da investigação de uma forma organizada e concertada entre empresas e organismos diversos.

Uma outra forma de cooperação é a **relação da empresa com a sua associação sectorial**: 96% faz parte de uma associação, sendo a sua actuação considerada regular (51%), boa (40%), muito boa (5%) e má (4%).

No campo tecnológico, as empresas do sector podem contar com o apoio do **CITEVE - Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e de Vestuário de Portugal** -, cujo objectivo é o reforço da articulação entre a oferta e a procura dos serviços de base tecnológica. No âmbito geral, **as empresas consideram este organismo como um importante e activo veículo na competitividade do STV.**

3.6.2 - Acções prioritárias com vista à formulação de estratégias competitivas

O objectivo da investigação empírica, nesta matéria, pretende reflectir sobre os aspectos que levam as empresas à formulação de estratégias competitivas. No fundo, pretende-se que as empresas identifiquem quais as acções mais importantes a desenvolver por forma a tornarem-se competitivas. Os resultados - Quadro III.38 - confirmam que as acções mais importantes com prioridade 1 são:

- acções de marketing com 16 respostas
- diversificação de produtos com 11 respostas
- melhoramento do processo produtivo e diversificação de mercados com 10 respostas respectivamente.

Em termos de segmentos, as acções de marketing são mais referidas pela algodoeira e malhas (7 respostas) e pela têxtil-lar (5 respostas). As empresas de vestuário dão maior prioridade à diversificação de produtos (6 respostas com prioridade 1) do que às acções de marketing (que obtém 5 respostas com prioridade 2). Talvez possamos afirmar que este aspecto é uma consequência da relativa dependência de terceiros - fomentada pelas relações de subcontratação -, nas actividades da cadeia de valor mais a jusante como a comercialização e a distribuição. Por outro lado, o facto de privilegiar acções de diversificação de produtos, é sintomático da consciência que o segmento vai assumindo relativamente à necessidade de evoluir para produções dirigidas a nichos de mercado.

O melhoramento do processo produtivo encontra maior ênfase na têxtil laneira (5 respostas com prioridade 1) podendo estar este facto associado à orientação de estratégias que privilegiem economias de escala. Por outro lado, as empresas de vestuário dão também alguma importância a esta questão, podendo considerar-se que, não obstante tratar-se de uma indústria trabalho intensivo, a automação e a redução dos tempos mortos poderá estar na origem destas preocupações.

A diversificação de mercados é também uma prioridade de escala 1 (10 respostas), contudo ela torna-se mais relevante como 2ª prioridade (13 respostas). Os segmentos onde esta variável é mais significativa são a têxtil-lar (num total de 8 respostas) e o vestuário (15 respostas).

Uma outra conclusão a retirar desta análise é a pouca importância dada pelas empresas às acções viradas para a melhoria da capacidade de gestão, a necessidade de redesenhar a estrutura organizacional, acções de formação e à deslocalização da produção. Resulta a propósito a visão de MATEUS (1998): **“falta às nossas empresas a capacidade de concretizar inovações pelo lado da organização e da gestão**, uma vez que aquela está quase sempre associada à introdução de novos equipamentos”.

3.6.3 - Factores críticos de sucesso

Considerámos importante verificar, quais os factores críticos para o sucesso do negócio das nossas empresas, classificando as suas respostas, face a cada um desses factores, numa escala de 1 (sem qualquer importância) a 5 (muito importante). A taxa de respostas é 100%, sendo que, os resultados finais - Quadro III.39 - confirmam as conclusões a que até agora temos chegado:

- As empresas privilegiam, o factor “qualidade dos produtos”: é atribuída a cotação 5 por 51 empresas (89% do total) e 4 empresas classificam este factor com a pontuação 4. Apenas 2 empresas atribuem a pontuação 3 e 2;
- O “preço dos produtos” é o factor crítico de sucesso que surge logo de seguida. 37% das empresas atribuem a esta componente a cotação máxima, 33% referem uma pontuação de 4 e 21% uma cotação intermédia;

- Verifica-se que a importância atribuída ao primeiro factor "qualidade" aparece, de uma maneira geral, associada ao segundo, o "preço" (binómio preço/qualidade);
- Curiosamente, a maioria das empresas classificam com pontuação intermédia (3) os restantes factores como a "rede de distribuição" (43 respostas), a "utilização de uma marca" (47 respostas), os "prazos de entrega" (39 respostas), a "inovação" (45 respostas) e as "novas tecnologias" (43 respostas). Confirma-se que as empresas consideram ainda pouco relevante actividades que se situam ou a montante ou a jusante da actividade central de fabrico;
- Por último, os prazos de entrega encontram em 8 empresas a pontuação máxima.

3.6.4 - Ameaças e oportunidades do meio envolvente

Embora conscientes da dificuldade que a utilização de perguntas abertas revela na análise dos resultados de um questionário, corremos o risco de formular esta questão desta maneira por duas razões fundamentais: primeiro, porque o âmbito de actividade das empresas da nossa amostra é bastante alargado, ou seja inclui toda a cadeia têxtil, podendo estas variáveis assumir uma grande diversidade de respostas; em segundo lugar, porque nos pareceu importante deixar à pessoa que responde ao inquérito a total liberdade de exprimir a sua visão face à envolvente do negócio, sem se sentir sugestionada pelas respostas já apresentadas.

Assim, as respostas obtidas e transcritas na íntegra foram:

Ameaças:

- Entrada de produtos a preços mais baixos vindos da Turquia e Países de Leste;
- Mentalidade portuguesa;
- Falta de marketing próprio na indústria têxtil portuguesa, que está nas mãos dos confeccionadores europeus, sem qualquer política comercial;
- Aparecimento de novos concorrentes em segmentos de mercado mais elevados;
- Novos Países Industrializados cujo argumento principal é o baixo preço, possível graças ao baixo preço dos factores de produção;
- Exigência dos compradores;
- *Dumping*;

- Deslocalização da produção para a Europa de Leste;
- Aumento do custo da mão-de-obra em Portugal pelo que implica perda de competitividade;
- Evolução da distribuição pelo aparecimento de grandes grupos de compras;
- Exigência crescente do mercado em termos de rapidez de resposta;
- Exigência de cumprimento da legislação ambiental;
- Falta de visão do sector;
- Má preparação dos empresários;
- Falta de capacidade de inovação;
- Ausência de imagem dos produtos portugueses;
- Falta de capacidade das empresas em beneficiar de sinergias com outras empresas;
- Baixa produtividade da mão-de-obra.

Oportunidades:

- Preços altos dos têxteis italianos e com baixa qualidade;
- Compra de tecidos aos Países de Leste e à Turquia a baixo custo, com a possibilidade de melhorar o acabamento nas nossas instalações e vender mais caro;
- Integração Europeia; Novos mercados - PECO; novos rumos de internacionalização;
- Crescente ênfase no binómio qualidade/serviço;
- Novas tecnologias, novos métodos de racionalização da produção e gestão;
- Novos canais de distribuição: Internet e Telemarketing;
- Apoio governamental ao investimento no sector têxtil em Portugal;
- Nichos de mercado exigentes nos EUA e UE;
- Grande competitividade nos segmentos de mercado de gama média/alta e alta;
- Diversificação de mercados;
- Proximidade dos mercados europeus;
- Elevada qualidade dos produtos.

Da análise das respostas obtidas parece-nos poder concluir:

1. Embora se confundam, por vezes, noções como ameaças/oportunidades (variáveis do meio envolvente) e pontos fracos/fortes (variáveis que resultam da comparação das competências da empresa com as da concorrência), parece que existe uma

- consciência, por parte dos responsáveis, de quais os factores relevantes na competitividade das suas empresas;
2. Prevalece ainda em algumas respostas, um certo “oportunismo” que se confunde com oportunidade;
 3. As causas mais profundas da falta de competitividade radicam na falta de visão estratégica, capacidade de organização e gestão e a falta de determinismo no processo de tomada de decisão ⁸⁹.

3.6.5 - Acontecimentos recentes com relevância na evolução recente do STV

Terminamos o estudo empírico avaliando quais os acontecimentos da última década que mais influência terão tido na actividade das empresas - Quadro III.40.

O objectivo é saber por um lado, qual a sensibilidade dos dirigentes aos acontecimentos que se desenrolam no contexto nacional e internacional e por outro, pesar até que ponto aspectos como a globalização, o desmantelamento do AMF e a emergência dos mercados de Leste, cujos efeitos mais drásticos da sua presença é possível “ainda” adiar no tempo, podem influenciar já, as decisões estratégicas das empresas do STV.

Os resultados permitem-nos sobretudo confirmar características comportamentais do povo português. Os acontecimentos a que os dirigentes das empresas estão mais sensíveis são aqueles que “não podem mesmo evitar”, como a integração europeia (88%), seguido, com alguma distância, do contexto que se prende com a emergência dos mercados de Leste (47%). O sistema de incentivos financeiros, num contexto nacional, apresenta-se como o terceiro acontecimento (29%) com relevância na última década.

Um segundo grupo de eventos, praticamente irrelevantes são: o movimento de globalização (6%) e os incentivos à cooperação internacional (2%). Os acordos de Marraqueche e o desmantelamento do AMF não foram sequer considerados.

(89) Veja-se a este propósito o estudo elaborado por Soares (1996). O acaso é considerado um dos factores determinantes no processo de tomada de decisão.

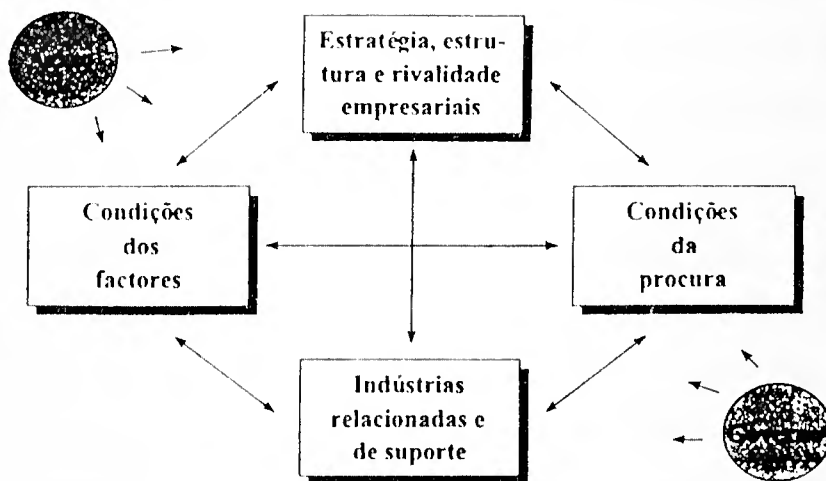
3.7 - Diamante do sector têxtil e de vestuário

PORTER (1990) considera que existem quatro tipos de elementos genéricos que determinam conjuntamente a competitividade internacional de um país em qualquer sector económico:

- 1) As condições dos factores de produção que se referem à qualificação do trabalho e das infra-estruturas existentes, necessárias para concorrer em determinado segmento estratégico;
- 2) As condições da procura que se relacionam com a natureza dos consumidores nacionais face aos produtos e/ou serviços gerados;
- 3) O nível e dimensão de indústrias de apoio que considera a existência ou não de indústrias fornecedoras ou de apoio em condições internacionalmente competitivas;
- 4) As condições estratégicas, de organização e de concorrência que avaliam as formas de criação, de organização e gestão das empresas, assim como o grau de rivalidade nacional;

Adicionalmente, a acção do Governo e do acaso influencia, de uma forma pontual, a evolução de cada elemento do diamante nacional.

Figura 3. 1 - Determinantes da competitividade nacional



Fonte: Adaptado de PORTER (1999) cit in FREIRE (1997), p. 543.

Estes quatro determinantes interagem constituindo um sistema dinâmico, que é mais do que a soma das partes. A capacidade de beneficiar de um dos atributos depende do estado dos restantes elementos do diamante, reforçando-se os quatro mutuamente. Vamos focar a nossa atenção em cada um destes determinantes do diamante STV.

A) Condições dos factores

“ Uma nação não herda mas antes cria os mais importantes factores de produção - recursos humanos qualificados ou uma base científica -, sendo que, o *stock* de factores que uma nação detém num determinado momento é menos importante do que a velocidade e a eficiência com que os cria, valoriza e difunde na sua indústria” (PORTER, 1990).

As condições dos factores têm a ver fundamentalmente com a qualificação do pessoal e das infra-estruturas existentes para concorrer em determinado segmento estratégico. Na verdade, factores básicos como a mão-de-obra barata são cruciais para uma grande variedade de indústrias portuguesas e, em particular para sectores tradicionais como é o caso dos têxteis e vestuário. **No que respeita aos recursos humanos já vimos que há graves deficiências no diamante**, traduzindo-se as mesmas em baixas taxas de produtividade e numa mão-de-obra que embora possua saber acumulado, graças à longa experiência adquirida nesta indústria, apresenta níveis de qualificação muito baixos. Este cariz da mão-de-obra tem reflexos na capacidade de aprendizagem e adaptação a novas tecnologias, sendo este um dos entraves à modernização do sistema produtivo. O dinamismo tecnológico envolve mais do que a aquisição do conhecimento, este requer *“a culture of intellectual curiosity, a drive to inovate and a certain motivation for making small improvements within individual firms”* (HAQUE, 1995)

Os factores nacionais no **domínio da ciência e tecnologia** estão muito pouco desenvolvidos a avaliar pelo investimento do nosso país em I&D, pela insuficiente cooperação entre o aparelho produtivo e as universidades. A aquisição de novos conhecimentos, a adaptação às novas tecnologias, uma maior flexibilidade e melhoria na qualidade de trabalho dependem de um esforço concertado que inclua as empresas, os trabalhadores e os governos.

Quanto aos **recursos financeiros**, embora se revele uma tendência para a redução dos encargos relacionados com financiamento, as empresas, nomeadamente PME, com dificuldades de negociação, continuam fortemente penalizadas pela imposição de elevados prémios de risco, aplicados aos empréstimos.

Por último, as **infra-estruturas nacionais** embora consideravelmente melhoradas nos últimos anos, são ainda bastante inferiores às disponíveis nos restantes Estados Membros (*i.e.* rede ferroviária e portuária).

Por outro lado, as infra-estruturas especializadas de apoio a indústrias específicas, como é o caso da cogeração ⁹⁰ nos têxteis, ou da anunciada constituição de uma holding que integra a Gás de Portugal e a Petrolgal ⁹¹ com o objectivo de gerir os dois negócios (gás natural e derivados de petróleo) são aspectos de capital importância numa indústria em que os custos energéticos são uma forte componente no custo do produto final e por isso factores determinantes de competitividade.

O facto de existirem, num país, **desvantagens em relação a determinados factores básicos, pode ser encarado como um incentivo à sofisticação dos factores existentes e/ou à inovação e criação de factores mais avançados.**

B) Condições da procura

“O sucesso internacional deriva do facto de ter os clientes locais entre os compradores mais sofisticados e exigentes do mundo...irão incentivar o progresso e a inovação”

(90) Trata-se da gestão conjunta de energia, através da montagem de uma instalação com diversos consumidores, sendo que, o principal objectivo é a redução do custo. A APC - Associação Portuguesa de Cogeração - Cogene Portugal, estima que o sector têxtil representa 52% da cogeração instalada em Portugal. A liberalização do sector eléctrico europeu a partir de 20 de Fevereiro de 1999, conferindo a possibilidade legal de abastecimento junto de fornecedores de outros Estados Membros poderá provocar uma deslocalização significativa de consumo de regime tarifário para o regime livre. A directiva comunitária impõe, em 1999, um limite mínimo de abertura em todos os Estados Membros de 26,48% e irá subindo ao longo do tempo até atingir 60%, que é a estimativa da Comissão Europeia sobre o grau efectivo de abertura. Contudo, se este aspecto constitui uma benesse para os grandes utilizadores de energia, uma vez que a legislação actual é exclusiva para clientes com consumo superior a 9 mwh/ano, não se prevê um forte impacto para a grande maioria das empresas do STV, a não ser pela possível saída dos grandes clientes da EDP o que poderá levar a um aumento dos preços da electricidade para os restantes consumidores. Este quadro torna os clientes não abrangidos pela liberalização totalmente dependentes da competitividade da EDP e da evolução da economia nacional.

(91) permitirá uma gestão mais eficiente que, segundo o Ministro da Economia (J.T., Fevº 99, p. 3), se pode traduzir em ganhos na ordem dos 60 milhões de contos. Esta situação torna-se, contudo preocupante para os industriais têxteis que investiram na cogeração, uma vez que a promoção do gás natural, opção estratégica que merece todo o apoio, se faz à custa da subida do preço do fuel-óleo (principal combustível das cogerações do STV) com o fim da isenção do ISP (imposto sobre produtos petrolíferos) e com várias medidas restritivas de carácter ambiental.

forçando as empresas a responder aos desafios impostos pelo próprio consumidor... a dimensão do mercado doméstico revela-se um factor de menor importância quando comparado com o carácter e a natureza do mesmo “ (PORTER, 1990).

Já vimos que predomina, em relação a um número significativo de empresas do sector, uma atitude de distanciamento do consumidor e por isso também desconhecadora dos factores que dinamizam a procura final. Por outro lado, mercê talvez de uma tradição relativamente recente, de um mercado protegido e pouco informado, **o consumidor português é ainda pouco exigente.**

Embora com atraso, é certo, as condições da procura têm vindo a alterar-se e acelerar-se-à esta tendência nos tempos mais próximos (ponto 2.3). As condições da procura alteram-se na razão directa do grau de sofisticação dos consumidores e do rendimento *per capita*, o que parece serem factores que têm evoluído e contribuído para um gradual incremento na competitividade. Porém, existe ainda na gama média-baixa pouca preocupação quer por parte da empresa que fornece o mercado, quer por parte do consumidor que adquire o produto final.

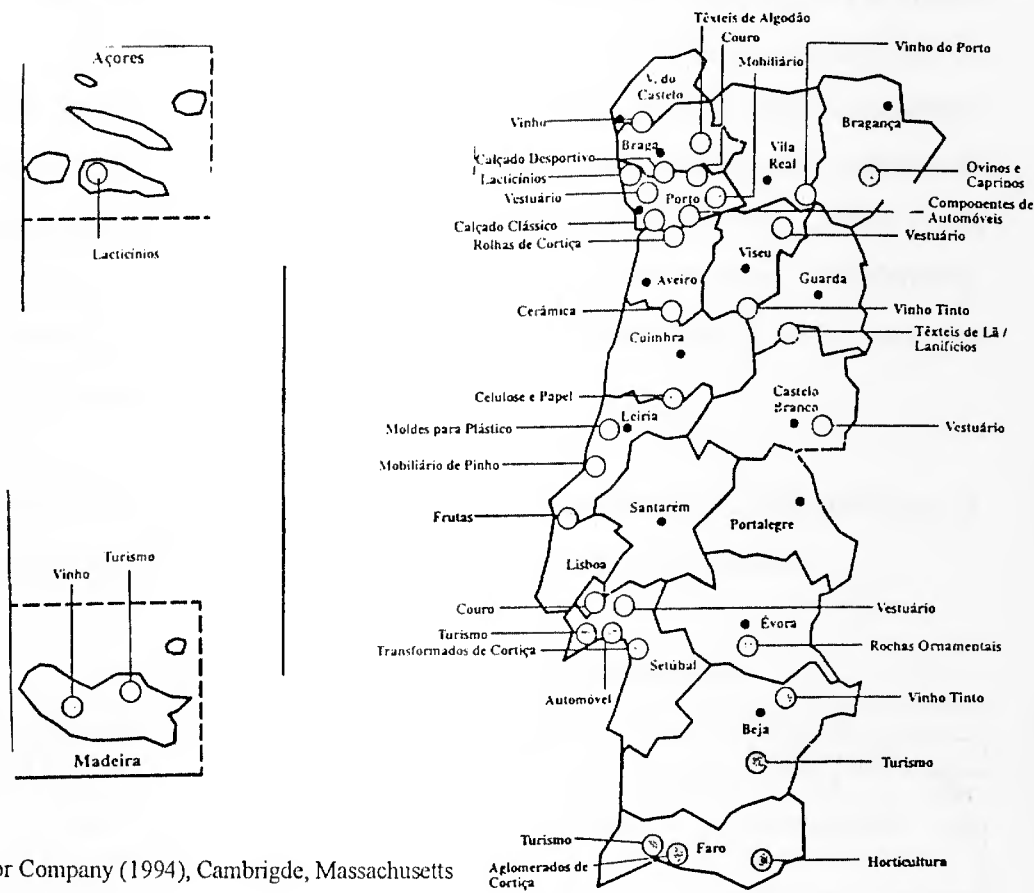
C) Nível e dimensão das indústrias relacionadas e de suporte

A existência de “clusters” de indústrias relacionadas e de suporte estimula e facilita a inovação e o aumento da produtividade. Sobretudo os fornecedores de equipamento e *inputs* são fontes de tecnologia, ideias e inovação. Porém, nem a qualidade dos *inputs* nem o acesso a estes, só por si, cria vantagem competitiva. São as interrelações entre fornecedores e consumidores de base doméstica ou seja, localizados nas proximidades, que são cruciais para o progresso e a mudança, porque criam transferências (externalidades) que aceleram o processo.

A indústria nacional de equipamento, como já vimos, não tem expressão, recorrendo-se sistematicamente a importações. Quanto aos *inputs*, pudemos também testemunhar através da análise empírica, que nem sempre satisfazem em termos de cores, *design*, padrão e textura os requisitos das **tendências da moda dos mercados internacionais**, pelo que as empresas portuguesas têm que importar um volume grande de matéria-prima. Por outro lado, existe também uma grande desarticulação dentro da

fileira têxtil. As práticas de procura que privilegiam o preço em detrimento da qualidade e as relações adversas com os fornecedores, em vez de uma inter-relação, atenuam o desenvolvimento de indústrias de suporte competitivas (MONITOR COMPANY, 1994). Além disso, tivemos oportunidade de verificar que a apetência para as relações de cooperação praticamente não existe o que dificulta o aprofundamento de relações com os serviços complementares: revistas da moda, fornecedores de calçado, redes de retalho, etc.

Figura 3.2- Exemplos de *clusters* regionais em Portugal



Fonte: Monitor Company (1994), Cambridge, Massachusetts

D) Condições estratégicas, de organização e de concorrência

O ambiente nacional cria o contexto que influencia a escolha de uma estratégia e do modo como as empresas se organizam e são geridas. O sector é bastante fragmentado (muitas pequenas empresas familiares) e a heterogeneidade é muito grande. Normalmente associada a esta propriedade familiar está a aversão ao risco e uma atitude de independência que dificulta a cooperação e a associação.

Entendemos que a reestruturação do sector terá que passar por uma maior interligação das indústrias relacionadas (*i.e.* mobiliário, hotelaria, automóvel, calçado, química, etc).

Mercê da sua dimensão e debilidade das suas estruturas de capitais, as empresas têm dificuldade em negociar, junto das instituições de crédito taxas de financiamento competitivas.

As empresas referem ainda a **rigidez da legislação laboral**, nomeadamente neste sector, como um factor limitativo de adaptação às alterações conjunturais. De acordo com algumas empresas, e particularmente as exportadoras, cujo posicionamento no mercado passa pela capacidade de executar com rapidez pequenas séries, consideram que têm dificuldades em tornar definitivo o vínculo laboral numa situação conjuntural favorável quando sabem da dificuldade que têm em desfazer esse mesmo vínculo numa outra conjuntura que se torna desfavorável e que a produção se revela excedentária. Alguns responsáveis referem a flexibilização da legislação laboral como uma das questões mais prementes neste sector.

Uma outra acção que se espera dos responsáveis das empresas é a internalização, na estrutura das mesmas, de uma nova forma de encarar as suas necessidades:

Quadro 3.4 - Evolução das necessidades empresariais

	Anos 50	Anos 60	Anos 70-80	Anos 90
É preciso saber	Fabricar	Distribuir	Gerir	Reagir rápido
Principais conceitos	Avaliação de Projectos; Planeamento de Investimentos	Previsão de mercado, diversificação, quota de mercado	Análise de recursos e competências	Inovação e valor acrescentado de mercado
Função líder	Produção	Comercial	Controlo de gestão	Gestão do potencial humano
Objectivo	Aumentar a capacidade de produção	Crescimento e expansão para novos mercados	Racionalizar e Rentabilizar	Adaptação à procura
O que dirige a empresa é...	Engenheiro	Vendedor	Gestor	Estratega

Fonte: Realizado pelo autor adaptado de: Grant, R (1995) *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications* cit. in FREIRE (1997) e POMBO (1997)

E) O Governo e o Acaso

O Governo tem um papel muito importante na regulamentação do STV quer no que diz respeito à legislação laboral quer ainda no protagonismo assumido ao nível dos incentivos ao investimento e à reestruturação das empresas através dos programas PEDIP, RETEX e IMIT, sendo de facto importante a aplicação de um plano racional de forma a privilegiar as empresas que demonstrem, efectivamente, capacidade para competir no longo prazo. O ICEP desenvolve também um papel muito importante na promoção da imagem de Portugal no estrangeiro. Por último, o sector é fortemente influenciado pela regulamentação internacional através do ATV onde o Governo português é também chamado a intervir.

O papel do acaso é muito importante, dada a vulnerabilidade desta indústria aos ciclos económicos, como já vimos, e por isso a sua grande dependência da evolução de alguns mercados - no caso português das economias europeias.

Concluindo, diríamos que o diamante português dos têxteis e vestuário tem algumas deficiências graves que atrasam a inovação e o processo de construção da competitividade internacional. O seu enfoque excessivo nos factores básicos nacionais tem conduzido à perda da nossa competitividade. É urgente evoluir para uma orientação dirigida à inovação, investindo em marcas fortes e no estabelecimento de parcerias. Apesar destas fraquezas existem empresas inovadoras que graças às suas capacidade de gestão e organização são capazes de ultrapassar com sucesso tais impedimentos.

Os aspectos positivos do diamante a serem explorados são, na nossa óptica:

- O nível de concentração geográfica do sector que pode servir como base para criar *clusters* dinâmicos, orientados para a inovação;
- A estrutura empresarial de pequena/média dimensão predominante no nosso tecido industrial;
- A nossa proximidade geográfica aos mercados europeus.

CAPÍTULO 4 - CONCLUSÕES

4.1 - CONCLUSÕES GERAIS

Este último capítulo pretende sintetizar as conclusões mais relevantes e deixar algumas pistas para futuras investigações que, ao longo deste trabalho fomos julgando pertinentes, mas sem espaço de abordagem pelo facto de nos termos que limitar ao objectivo proposto. Para tal, apresentamos, num primeiro ponto as conclusões obtidas a partir do estudo da bibliografia, num segundo ponto as que resultam do estudo empírico e por fim as perspectivas que sugerimos para futuras investigações.

4.1.1 - Obtidas a partir do estudo da bibliografia:

O sector dos têxteis e vestuário mundial tem enfrentado grandes desafios nas duas últimas décadas como consequência do processo de inovação de novas fibras sintéticas, das alterações registadas com a introdução de novos métodos de produção e organização e a implementação de novas tecnologias. O movimento de globalização e a internacionalização da produção tem vindo a alterar a geografia mundial de localização desta indústria. A produção em massa, cujo factor internacional de competitividade são os baixos custos de produção, tem vindo a ser deslocalizada para países com baixos custos salariais. As estratégias empresariais de diferenciação, com uma produção dirigida a nichos de mercado, tem-se localizado nos países que desenvolvem a inovação e a tecnologia e possuem mão-de-obra qualificada.

Os países desenvolvidos dominam ainda a inovação e produção de fibras sintéticas e de equipamentos têxteis, constituindo a posse dessa tecnologia e a fonte de inovação uma vantagem comparativa e uma importante barreira à entrada. Os países em vias de desenvolvimento continuam a apresentar como fonte de vantagem comparativa os baixos custos salariais utilizando este factor para penetrarem nos mercados internacionais. Assim, a vantagem comparativa de um país no sector dos têxteis e vestuário torna-se dependente de dois factores:

- os ganhos de produtividade proporcionados pela aplicação de maquinaria sofisticada de tecnologia avançada e mão-de-obra qualificada;
- a existência de uma mão-de-obra barata.

A vantagem comparativa é um conceito dinâmico que se desloca ao longo de um fluxo, de produtos trabalho-intensivo para produtos com maior complexidade tecnológica (DAS, 1998) e a agilidade com que se processa a utilização de novas tecnologias não só altera as vantagens comparativas como também o dinamismo com que ela se propaga (FREIRE, 1998). O impacto da globalização na economia dos países, via abertura do comércio internacional e redução dos custos de transporte e de comunicação, tem vindo a acelerar este processo. Porém, se esta evolução ao nível dos transportes e telecomunicações tem permitido reduzir ou mesmo eliminar as barreiras comerciais naturais resultantes da distância, o facto de se tratar de uma “indústria de moda”, cuja proximidade do consumidor e os prazos de entrega se revelam factores críticos de sucesso, faz com que a Europa se apresente como uma localização privilegiada no abastecimento de nichos de mercado que elevam a qualidade, a diferenciação e o *design* e onde o preço tem menos importância. Por outro lado, as procura geradas pelo desenvolvimento dos países asiáticos e pela emergência de novas camadas de médio/alto rendimento associadas a esse processo, constitui uma oportunidade para a indústria europeia de têxteis e vestuário.

A Europa possui um “cluster” têxtil integrado concepção → desenvolvimento → equipamento → produção → comercialização → distribuição e um mercado consumidor exigente o que a torna um pólo produtivo importante em artigos de gama média/alta. Além disso, detém um sector competitivo de tecidos de alta qualidade e um sector de vestuário com expressão mundial, apoiados no domínio da indústria de moda. Vimos que a tendência a nível mundial aponta para um movimento de concentração em torno de marcas globais, o que facilita a competitividade da indústria europeia da moda, onde a sua presença é, aliás dominante à escala mundial (marcas, moda, *design*, produtos de gama alta, e bens de equipamento que determinam a *performance* dos produtos e as condições de produção do sector).

Podemos então procurar responder ao primeiro grupo de questões que deixámos na introdução deste trabalho:

- 1) À medida que o processo de industrialização avança, os países tendem a condenar ao desaparecimento a sua indústria de têxteis e vestuário?

Verificámos no capítulo 1 que a importância relativa da indústria de têxteis e vestuário na economia dos países tende a crescer numa fase inicial e depois a diminuir à medida que o processo de industrialização avança, ou seja à medida que se caminha da produção de artigos mais primários para artigos mais elaborados e intensivos em capital. Contudo, a indústria de têxteis e vestuário tem estado ela própria sujeita a profundas mutações em termos de processos, tecnologia e organização o que lhe tem conferido um carácter de modernidade e de dinamismo, mantendo a sua importância na estrutura económica e social dos países, sendo hoje considerada a quarta maior actividade económica no mundo (Vida Económica, 24.09.99, p.19). Como motor de industrialização nos países que iniciam o seu processo de desenvolvimento verifica-se que “o comércio e consequentemente o desenvolvimento bem sucedido é ainda possível e relativamente rápido via produtos têxteis e de vestuário” (SPINANGER, 1995), conforme verificámos estatisticamente ao longo do capítulo 1.

Apesar da tendência ser de migração da produção para os países em vias de desenvolvimento, o conhecimento tecnológico e a capacidade de inovação têm conseguido renovar o interesse dos países de economia avançada pela sua actividade têxtil. O cenário mundial desta indústria apresenta a seguinte evolução:

- Por um lado, a deslocalização das actividades da cadeia de valor, intensivas em trabalho, para os países de mão-de-obra barata, privilegiando a produção de grandes séries e de gama média/baixa;
- Por outro, a manutenção nos países mais desenvolvidos das operações de criatividade e *know-how*, privilegiando a produção de elevada qualidade e de séries médias e pequenas destinadas a nichos de mercado.

2) Face a um enquadramento desfavorável nos países desenvolvidos, retracção da procura, forte taxa de penetração das importações e consequente quebra no emprego, deverão os governos e as empresas abandonar o investimento e desenvolvimento desta indústria?

A história desta indústria nas últimas décadas prova que os países que apostaram na modernização e reestruturação, centrando o seu desenvolvimento na aplicação de um modelo que privilegie os factores dinâmicos de competitividade - inovação, tecnologia,

design, flexibilidade e cooperação - têm não só conseguido inverter a tendência de indústria em declínio como também criado um novo padrão de competitividade tomando o comando da indústria, como acontece com o caso dos EUA e da Alemanha e Itália na Europa. Além disso, todos os relatórios da Comissão e os programas orientados para a reestruturação desta indústria reflectem o interesse, a importância e a responsabilidade que a UE deposita nos resultados esperados com a aplicação dos apoios conforme verificámos neste trabalho (ponto 2.4 e Anexo II.6). Contudo, a filosofia é hoje diferente, não se espera um investimento no aumento da capacidade produtiva mas um aumento na capacidade de criar e inovar. Esta dinâmica leva também necessariamente a uma alteração no comportamento dos agentes económicos, deixando às empresas o papel fundamental no processo de ajustamento e na conquista da competitividade desta indústria na realidade de cada país.

4.1.2 - Obtidas no estudo empírico

Qualquer literatura acerca do sector de têxteis e vestuário portugueses evoca este como uma das indústrias nacionais tradicionalmente mais competitivas. Porém, verificámos também que este sector tem vindo a perder competitividade ao longo desta última década. Portugal iniciou o programa de reestruturação na década de 80, dando origem à institucionalização de um pacote de medidas de política industrial, regional, emprego e formação, que se pretendia de inovação mas que acabou por se transformar apenas em programas de substituição e renovação de equipamentos. Sejam quais forem as razões para o tardar da modernização do sector no nosso país, o importante é que a completa liberalização do comércio internacional de têxteis e vestuário acontecerá em 2005 e Portugal terá que competir com novos atributos que não os baixos custos salariais. Vimos que este modelo de competitividade está esgotado e algumas empresas iniciaram já o seu processo de ajustamento e modernização.

Genericamente podemos afirmar que as debilidades da oferta portuguesa estão relacionadas com:

- aspectos estruturais dos quais destacamos: ausência de inovação, distanciamento do mercado, carácter desintegrado da fileira têxtil, ausência da imagem de Portugal nos

mercados externos, desarticulação entre o aparelho produtivo e o sistema científico-tecnológico e fraca qualificação da mão-de-obra;

- aspectos intrínsecos às empresas que destacamos: falta de visão estratégica, enfoque na imitação *versus* inovação, individualismo e por isso dificuldade em estabelecer parcerias ou acordos de cooperação, aversão ao risco e resistência à mudança e falhas ao nível da capacidade de gestão e organização.

Inevitavelmente, estas fragilidades traduzem-se por menores níveis de produtividade dos factores de produção utilizadas e também, com frequência, por níveis inferiores de qualidade dos bens e serviços produzidos. A competitividade das nossa empresas vai depender não só do tipo de soluções mas também do ritmo com que formos capazes de as internalizar na nossa estrutura produtiva e sócio-económica. A postura e mentalidade terá que ser alterada em conjunto pelos diversos universos envolvidos: empresas, trabalhadores, governo, associações, universidades e instituições de apoio à I&D, ensino e formação profissional.

Surge então o segundo grande grupo de questões deixadas na introdução:

1) Existem, no sector têxtil e de vestuário português aspectos estruturais que constituem oportunidades e desafios que, a serem explorados de uma forma eficiente, contribuirão para o reforço da competitividade do sector?

- A nossa proximidade geográfica ao centro da indústria da moda é uma vantagem que não pode ser subestimada nas estratégias das empresas, mesmo reconhecendo a eficácia das novas tecnologias de informação e a eficiência e custo reduzido dos transportes. As relações entre as diferentes indústrias e empresas - designers, produtores, retalhistas e consumidores - produzem sinergias e dinamizam o sector sustentando a sua competitividade.
- A existência de uma fileira têxtil e a longa tradição dos têxteis portugueses confere ao sector uma vantagem que tem ser explorada, a partir de uma utilização eficiente dos recursos disponíveis. Qualquer estratégia de modernização passará por uma interligação e cooperação das empresas, tanto a montante como a jusante, por forma a poder concorrer internacionalmente ou seja, competir no mercado internacional

com os requisitos que este exige: qualidade, resposta rápida, criatividade, pequenas séries, marca, design.

- Dimensão das nossas empresas. O nosso tecido empresarial, constituído predominantemente por PME é também uma vantagem, sobretudo nesta indústria onde a flexibilidade é um imperativo para a competitividade sustentada.

2) Face ao novo paradigma da competitividade, terá a indústria nacional capacidade para competir? Se sim, que factores deverão as empresas privilegiar nas suas decisões estratégicas?

- Já vimos que o STV nacional dispõe de atributos que lhe permitem ser competitivo; Porém, não chega dispôr dos factores de produção, “o que é verdadeiramente determinante é o modo como esses factores são utilizados, através da valorização, diferenciação e especialização” AMARAL (1994).
- No tecido empresarial do têxtil e vestuário português coexistem três tipos de empresas:
 - as que conseguiram adaptar-se às exigências dos mercados mais evoluídos no domínio da inovação, tecnologia, flexibilidade, gestão estratégica e comercialização;
 - as que demonstram grandes atrasos ao nível tecnológico, humano e organizacional;
 - e ainda a permanência de algumas que, funcionando num regime de subcontratação numa lógica de custo e ignorando a sua vertente estratégica, mantém um desconhecimento profundo do mercado e de práticas de gestão moderna.

Os factores a privilegiar nas decisões estratégicas das empresas serão todos aqueles que contribuam para a competitividade dinâmica, como vimos no capítulo 3:

inovação, flexibilidade, qualificação dos recursos humanos, marca, desenvolvimento de capacidades de gestão, resposta rápida, diferenciação, qualidade etc, por forma a servir nichos de mercado.

4.2 - Perspectivas para o desenvolvimento do tema

- 1) Uma vez que está guardada para a última fase do período transitório a “integração” das categorias têxteis mais sensíveis para Portugal e que representam uma fatia importante das nossas exportações, seria interessante verificar se **este período mais dilatado serviu para concretizar os ajustamentos estruturais necessários** e que tipo de ajustamentos se criaram por exemplo:
 - a) ao nível do emprego - criação de actividades complementares, serviços de apoio à indústria, readaptação de desempregados a actividades de nível tecnológico mais elevado;
 - b) ao nível das empresas - modernização e reestruturação, encerramento de unidades ineficientes, (des)verticalização, eixos estratégicos escolhidos com vista a uma competitividade a longo prazo;
 - c) ao nível do governo - criação de um ambiente nacional competitivo com maior articulação dos aparelhos produtivo, sócio-económico e científico-tecnológico, contribuindo para a formação de um verdadeiro *cluster*.
- 2) **Acompanhar os resultados do programa IMIT (Anexo I.2)** e verificar se a mudança nas prioridades estratégicas das empresas, detectadas no último relatório e resultante das decisões das empresas no período 94-97 não só se mantém como se aceleram, como seria de desejar. Segundo dados do relatório, em 1994, quando o programa se iniciou, as empresas baseavam as suas variáveis estratégicas no preço, prazos de entrega e qualidade dos produtos. Em 1997, **a estratégia de desenvolvimento das empresas apoia-se num conjunto alargado de variáveis que inclui, para além da flexibilidade, qualidade e prazos de entrega, factores orientados para a melhoria da capacidade de gestão** como o planeamento do processo produtivo, a gestão da informação, eficiência produtiva, etc. Importa verificar se esta tendência não só se intensifica como acelera com vista a preparar a completa liberalização do mercado mundial de têxteis e vestuário em 1 de Janeiro de 2005.
- 3) **Aproveitar o modelo italiano**, que se apresenta como a referência maior no mundo têxtil e da criatividade e **aplicá-lo ao caso português**. A identificação das semelhanças e diferenças poderão beneficiar e abreviar as tomadas de decisão

estratégicas, pois trata-se de um modelo de sucesso e evitaremos talvez erros que outros já cometeram. Aproveitar ainda o estudo orientado neste sentido para avaliar das potencialidades das redes de cooperação e sua aplicabilidade a alguns sectores portugueses, não só o têxtil e vestuário mas também o calçado.

- 4) **Desenvolver estudos sectoriais** no âmbito de algumas variáveis- perspectivas de crescimento, comportamento da oferta e da procura, comércio externo, impacto das novas tecnologias - **em sectores que, a montante e a jusante da cadeia têxtil**, como é o caso da indústria de mobiliário, automóveis, hotelaria, saúde, agroindústria, **pudessem dinamizar** pelo efeito “integração”, **a própria indústria de têxteis e vestuário**. Vimos que se prevê um crescimento da procura de têxteis técnicos na Europa. O processo de I&D continua a desenvolver-se nos países de economia avançada e dada a nossa proximidade aos mercados consumidores, estes estudos constituiriam, por certo, uma peça fundamental nas decisões a médio/longo prazo das empresas portuguesas de têxteis e vestuário.

BIBLIOGRAFIA

- AGUIAR, M. (1999), "Empresa Familiar não é Empresa Pequena", *Vida Económica*, 797, 28 Maio, p.17.
- AMARAL, L. M. (1990), "A Modernização e Reconversão do Sector Têxtil e do Vestuário", *Cadernos de Divulgação*, 10, Ministério da Indústria e Energia, Lisboa, pp. 7-26.
- AMARAL, L. M. (1994), "A Estratégia para o Sector Têxtil e do Vestuário e a Diversificação das Regiões Têxteis: O Caso do Vale do Ave", *Cadernos de Divulgação*, 29, Ministério da Indústria e Energia, Lisboa, pp. 11-30.
- AMARAL, L. M. (1999), "Futuro da Têxtil Pode Estar na Terceriarização das Empresas", *Vida Económica*, 797, 28 Maio, p. 5.
- ANDREZ, J. (1991), *Indústria Portuguesa de Lanifícios*, Relatório apresentado no âmbito da 60ª Conferência Internacional da Lã, ANIL.
- ANDREZ, J. (1992), "Estratégia, Produtividade Empresarial e as Opções de Dimensão", *Revista Competir*, Ano III, nº 3, Set /Dez, pp.11-17.
- ANDERSON, K. (1994), "Textiles and Clothing in Global Economic Development: East Asia's Dynamic Role", Saha Meyanathan (ed), *Managing Restructuring in the Textile and Garment Subsector: Examples from Asia*, The World Bank, Washington D.C.
- ARNDT, S.W. (1997), "Globalisation and Trade: A Symposium", *The World Economy*, Vol. 20, nº5, Agosto, pp. 695-707.
- ASPINALL, D. (1997), "Long Term Scenarios for the EU Textile & Clothing Industry-Consumption & Distribution Updated", *OETH*.

- AUDRETSCH, D. B. (1994), "Small Business in Industrial Economics: The New Learning", *Revue d'Economie Industrielle*, Vol. 67, pp. 21-39.
- BAIROCH, P. (1976), *Commerce Extérieur et Développement Économique de l'Europe au XIXème Siècle*, Mouton/EHESS, Paris, pp. 266-270.
- BALDWIN, R.E. (1995), "Economic Evaluation of the Uruguay Round", *The World Economy*, Global Trade Policy, pp.153-172.
- BATISTA, A. (1997), *A Competitividade Internacional - Análise da Capacidade Competitiva da União Europeia, Estados Unidos da América e Japão*, Dissertação de Mestrado em Economia Internacional, Universidade Técnica de Lisboa, ISEG.
- BAUGHMAN, L., MIRUS, R., MORKRE, M. E. e SPINANGER, D. (1997), "Of Tyre Cords, Ties and Tents: Window-Dressing in the ATC?", *The World Economy*, Vol.20, nº4, pp. 407-434.
- BELL, M. e PAVITT, K. (1995), "The Development of Technological Capabilities", Haque, I., in collaboration with Bell, M., Dahlman, C., Lall, S. e Pavitt, K., *Trade, Technology and International Competitiveness*, World Bank, Economic Development Institute, Washington, D.C.
- BOUDARD, A-M. (1990), "Les Échanges de Produits Textiles", *Economie Prospective Internationale*, nº 41, pp. 87-100.
- BRANDÃO, A., CASTRO A. e VASCONCELOS, H. (1997), "Estratégias e Estruturas Industriais e o Impacto da Adesão à Comunidade Europeia", GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, Maio, pp. 9-18.
- BROWN, J. S. e DUGUID P. (1996), "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation", Michael D. Cohen e Lee S. Sproull (eds), *Organizational Learning*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California.

BURDETT, B. (1997), "Eco-Labeling in the Textile Industry", *Industry and Environment*, Vol. 20, nº1/2, Janeiro/Junho, pp. 39-42.

CABRAL, M.J.P. (1994), *A Abolição do Acordo Multifibras e as Exportações Portuguesas de Vestuário*, Dissertação de Mestrado em Economia Europeia, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.

CHEVALIER, J-M. (1991), "Éléments de Réflexion Stratégique sur la Filière Textile", *Revue d'Économie Industrielle*, Vol.56, pp. 27-54.

CHIAVENATO, I. (1987), *Administração de Empresas uma Abordagem Contingencial*, McGraw Hill Ltd, São Paulo.

CLAY, N. e CREIGH-TYTE, S. W. (1994), "SMEs and Employment in the European Community: na Industrial Perspective", *Revue d'Economie Industrielle*, Vol. 67, pp. 71-87.

CLINE, W. R. (1995), "Evaluating the Uruguay Round", *The World Economy*, Vol. 18, nº1, pp.1-23.

COSTA, S. (1995), "O Impacto da Política do Ambiente na Indústria Transformadora Portuguesa", Departamento de Prospectiva e Planeamento, Vol.1.

CURTO, D. (1993), "Grupos Estratégicos e Performance: Um Contributo para a Caracterização do Sector Têxtil Português", *Revista Portuguesa de Gestão*, I/93, pp. 67-77.

DAS, D. K. (1998), "Changing Comparative Advantage and the Changing Composition of Asian Exports", *The World Economy*, Vol. 21, nº1, pp. 121-140.

DAVID, P. A. (1992), "Knowledge, Property and the System Dynamics of Technological Change", World Bank, *Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics*, pp. 215-243.

DEPARTAMENTO CENTRAL DE PLANEAMENTO do MPAT, (1992), *A Especialização da Economia Portuguesa - Tendências e Perspectivas*, Dezembro, Lisboa.

DEPARTAMENTO DE PROSPECTIVA e PLANEAMENTO do MEPAT, (1995), *Cenários da Evolução Estrutural da Economia Portuguesa 1995-2015*, Maio, Lisboa.

DEPARTAMENTO DE PROSPECTIVA e PLANEAMENTO do MEPAT, (1995), *Portugal 2010 Posição no Espaço Europeu - Uma Reflexão Prospectiva*, Junho, Lisboa.

DIAS, J. (1997), "Trade and Competitiveness in the European Union: South East Asia and South Europe", Paper to be presented at the Colloque International Europe-Asie: Les Enjeux de L'Interdependance, Le Havre, 25-26 Setembro.

DIAS, J. (1999), "Europa Apresenta Vizinhos Ibéricos", *Economia Pura*, Ano I, nº 12-A, Maio/ Junho, pp. 24-27.

FAINI, R., MELO, J. e TAKACS, W. (1995), "A Primer on the MFA Maze", *The World Economy*, Vol 18, nº1, pp.113-135.

FERREIRA, J. (1993), "A Marca como Instrumento de Competitividade", *Revista Portuguesa de Gestão*, I/93, pp. 5-12.

FEU, J. (1994), "Uruguay Round um Ciclo que se Encerra", *Revista Competir*, Ano V, Nº1, Jan/Março, pp. 22-56.

FIELD e GRAHAM (1997), "Import Protection in Textile and Apparel Sectors", *The World Economy*, Vol 20, nº2, pp.151-157.

FONTOURA, P. (1998), "Teorias do Comércio e Investimento Internacional", A. Romão (ed), *Comércio e Investimento Internacional*, Lisboa.

FORUM PARA A COMPETITIVIDADE - Associação para o Desenvolvimento Empresarial. (1995), *A Competitividade da Economia Portuguesa*, Julho.

- FRANGANITO, R. (1994) *A Subcontratação na Indústria Têxtil e de Confecção: O Caso Português*, Tese de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, Universidade Técnica de Lisboa.
- FREIRE, A. (1997), *Estratégia - Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa/ São Paulo.
- FREIRE, A. (1999), *Internacionalização Desafios para Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa/ São Paulo.
- FREIRE, F. (1998), *A Influência da Globalização Económica e a Dinâmica das Vantagens Comparativas no Sector Têxtil Internacional e Brasileiro*, Tese de Doutoramento em Ciências Económicas, Université des Sciences Sociales Toulouse 1.
- FREITAS, J. A. (1999), "Concorrência - Responder ou Sair de Cena", *Economia Pura*, Ano I, nº 12-A, Maio/Junho 1999.
- GANDOLFO, G. (1987), *International Economics Vol I, The Pure Theory of International Trade*, pp. 268-270, Springer-Verlag, New York.
- GEPE (1999), Estatísticas do Comércio Externo 1980-97, *Economia Pura*, Ano I, nº 12-A, Maio/ Junho.
- GODINHO, C. M. (1993), *Innovation Diffusion in the Portuguese and Italian Clothing Industry*, Tese de Doutoramento, Universidade de Sussex.
- GRANDINETTI, R. e RULLANI, E. (1994), "Sunk Internationalisation: Small Firms and Global Knowledge", *Revue d'Economie Industrielle*, Vol. 67, pp. 238-254.
- GRAY, P. (1999), *Global Economic Involvement*, Copenhagen, Denmark, Handelshojsskolens Forlag, Copenhagen Business School Press.
- GUERRA, A C. (1998), "Globalização e Competitividade: o Posicionamento das Regiões Periféricas", *GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica* do Ministério da Economia, Maio, pp. 9-18.

- HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. (1998), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- HAMILTON, C. e WHALLEY, J. (1995), "Evaluating the Impact of the Uruguay Round Results on Developing Countries", *The World Economy*, Vol 18, nº1, pp. 30-49.
- HAQUE, I. (1995), "Technology and Competitiveness", Haque, I., in collaboration with Bell, M., Dahlman, C., Lall, S. e Pavitt, K., *Trade Technology and International Competitiveness* World Bank, Economic Development Institute, Washington, D.C.
- IDICT (1998), *Caracterização Sócio-Económica - Sector Têxtil 1998*, Relatório elaborado pelo Instituto de Desenvolvimento e Investigação das Condições de Trabalho tendo em vista a participação de Portugal na 4ª Sessão Europeia de Saúde e Segurança no local de trabalho.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (1991), *Estatística das Empresas: Indústria*, INE, Portugal.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (1995), *Estatística das Empresas: Indústria*, INE, Portugal.
- JULIEN, P. A. e CARRIÈRE, J.B. (1994), "L'Efficacité des PME et les Nouvelles Technologies", *Revue d'Economie Industrielle*, Vol. 67, pp. 120- 134.
- LIMA, M. A. (1995), "Neo-proteccionismo, GATT e Acordos Regionais - entre a Mundialização e a Regionalização", *Actas do II Encontro de Economistas de Língua Portuguesa*, pp. 129-155, Rio de Janeiro, IEI/UFRJ.
- LUCKE, M. (1995), "The Diffusion of Innovations in the World Textile Industry: Does a Country's Level of Economic Development Matter?", *Kiel Working Papers*, nº 686, Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel.
- MAJMUDAR, M. (1996), "Trade Liberalisation in Clothing: The MFA Phase-Out and the Developing Countries", *Development Policy Review*, Vol.14, pp. 5-36.

- MARTINS, M. (1997), "Apoios à Indústria Portuguesa", *Anuário da Economia Portuguesa*, pp. 67-70.
- MARKUSEN, J. MELVIN, J. KAEMPFER, W. e MASKUS, K. (1995), *International Trade, Theory and Evidence*, pp. 229-239, McGraw-Hill, Inc, New York.
- MATEUS, A. (1998), "As Virtudes da Têxtil Segundo Mateus", *Jornal Têxtil*, Ano I, nº 11, Junho.
- MENDONÇA, A. (1999), "Estamos a Ganhar Quota nos Nossos Principais Mercados", *Economia Pura*, Ano I, nº 12-A, Maio/Junho, pp.12-16.
- MERSCH, M. (1997), Internationalisation of European Textiles and Clothing Production, Special Report nº 2643, *OETH*.
- MEYANATHAN, S. D. e AHMED, J. (1994), "Managing Restructuring in the Textile and Garment Subsector: an Overview", Saha Meyanathan (ed), *Managing Restructuring in the Textile and Garment Subsector: Examples from Asia*, The World Bank, Washington D.C.
- MICHAELS, E. (1988), "Marketing Muscle", Philip Kotler e Keith Cox (eds), *Marketing Management and Strategy: A Reader*, New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- MOATTI, G. (1983), "Thèmes et Problèmes: L'Industrie du Textile en France", *Encyclopédie Universalis*, pp. 324-347.
- MONITOR COMPANY (1994), *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal, Fórum para a Competitividade*, Lisboa.
- MONTEIRO, A. (1989), "Os Têxteis e o Mercado Único", *Cadernos de Divulgação*, 9, Ministério da Indústria e Energia, Lisboa, pp.19-23.
- MONTI, M. (1997), *O Mercado Único e a Europa de Amanhã*, Relatório da Comissão Europeia, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo.

- MOORE, L. (1995), "The Competitive Position of Asian Producers of Textile and Clothing in the US Market", *The World Economy*, Vol.18, nº 4, pp. 583-602.
- OKAMOTO, Y. (1993), "The Viability of Industrial Districts by Flexible Specialisation: A Comparison of Italy and Japan", *Journal of International Economic Studies*, nº 7, pp. 89-105.
- PACK, H. (1992), "Technology Gaps between Industrial and Developing Countries: Are There Dividends for Latecomers?", World Bank, *Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics*, pp. 283-301.
- PEPPER, R. e BHATTACHARYA, H. (1994), "Changing Trends in Global Textile Technology and Trade", Saha Meyanathan (ed), *Managing Restructuring in the Textile and Garment Subsector: Examples from Asia*, The World Bank, Washington D.C.
- PICORY, C. (1994), "PME, Incertitude et Organisation Industrielle: Une Mise en Perspective Théorique", *Revue d'Economie Industrielle*, Vol. 67, pp. 40-57.
- PIORE, M. e SABEL, C. (1984), *Les Chemins de la Prospérité*, Basic Books, Inc.
- POMBO, A. (1995), *Inovação Tecnológica dos Lanifícios*, Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade da Beira Interior.
- POMBO, M. O. (1997), "A Qualidade e as Suas Vertentes ...e a Competitividade das Empresas", *Jornal Têxtil*, Ano I, nº 4, Novembro.
- POMFRET, R. (1993), *International Trade - An Introduction to Theory and Policy*, Cambridge, Mass. : Blackwell Publishers.
- PORTER, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- PORTER, M. E. e MILLAR, V. E. (1985), "How Information Gives You Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, Vol. 63, nº 4, pp. 149-160.

- PORTER, M. E. (1990), "The Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review*, Vol. 2, nº 4, pp. 73-94.
- PORTER, M. E. (1994), "Toward a Dynamic Theory of Strategy", Rumelt Richard, Schendal Dan e Teece David (eds), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- PORTER, M. E. (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- PORTO, M. L. (1997), *Teoria da Integração e Políticas Comunitárias*, Almedina, Coimbra.
- RAFFAELLI, M. (1994), "Some Considerations on the Multi-Fibre Arrangement: Past, Present and Future", Saha Meyanathan (ed), *Managing Restructuring in the Textile and Garment Subsector: Examples from Asia*, The World Bank, Washington D.C.
- RAPOSO, M. (1994), *Análise da Internacionalização das Actividades das Empresas: Evidências Empíricas do Sector Têxtil Português*, Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior.
- RIZZONI, A. (1994), "Technology and Organisation in Small Firms: an Interpretative Framework", *Revue d'Economie Industrielle*, Vol. 67, pp. 135-151.
- ROMÃO, A.(1995), "A Europa na Encruzilhada: Algumas Reflexões", *Ensaio de Homenagem a Francisco Pereira de Moura*, Lisboa, ISEG, Montepio Geral.
- SÁ, J. V. (1993), "Portuguese Textiles and Garments: The Future Arrived Earlier", Documento de Trabalho nº 37/93, *Cadernos de Económicas*.
- SANTOS, F. L. (1994), *Estratégia & Competitividade*, Ed. Quarta Vaga - Apoio ao Desenvolvimento Avançado de Gestão, Lda., 2ª Edição.

- SANTOS, G. (1998a), "Capacidade de Produção na Fiação e Tecelagem de Alguns dos Principais Produtores a Nível Mundial", *Jornal Têxtil*, Ano I, nº 12, Junho.
- SANTOS, G. (1998b), "O Alargamento da União Europeia", *Jornal Têxtil*, Ano II, nº15, Outubro.
- SCHEFFER, M. (1993), Outward Processing Trade in the EC Clothing Industry, *L'Observatoire Europeen du Textile et de L'Habillement*
- SCHEFFER, M. (1994), The Changing Map of European Textiles - Production and Sourcing Strategies of Textile and Clothing Firms, *L'Observatoire Europeen du Textile et de L'Habillement*, pp. 105-115
- SILVA, A. (1994), "Os Acordos do GATT e o seu Impacto na Indústria Têxtil", *Revista Competir*, Ano V, nº1, Jan-Março, pp.14-20.
- SILVA, J. R. (1996), *Mudanças na Economia Mundial 1973-1993*, Documento de Trabalho nº 1/96, Lisboa, CEDIN/ISEG.
- SILVA, J. R. (1997), "As Grandes Correntes do Comércio Internacional", *Comércio e Investimento Internacional*, A. Romão, Coord., pp. 61-94, ICEP, Lisboa.
- SIMÕES, V. C. (1997), *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*, AIP, Lisboa.
- SIMÕES, V. C. (1998), "Estratégias de Internacionalização", A. Romão (ed.), *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP, Lisboa.
- SOARES, M. E. (1996), "Informação e tomada de decisão: O processo de tomada de decisão dos gestores Portugueses visto por gestores Britânicos e Franceses", *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 2, nº 2, pp. 211-220.
- SOUSA, C. (1997), *Difusão da Inovação Tecnológica nos Sectores dos Moldes e do Vestuário em Portugal*, Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Ciência e Tecnologia, Universidade Técnica de Lisboa.

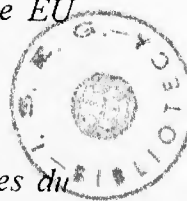
- SPINANGER, D. (1987), "Will the Multi-fibre Arrangement Keep Bangladesh Humble?", *The World Economy*, Vol. 10, nº 1, pp. 75-84.
- SPINANGER, D. e PIATTI, L. (1994), "Germany's Textile Complex under the MFA-Making it under Protection and Going International", *Kiel Working Papers*, nº 651, Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel.
- SPINANGER, D. (1995), "Prosperity for All? Reflecting the MFA Complex After Marrakech", *The World Economy*, Vol.18, nº 5, pp. 665-679.
- SYNEK, C. (1997), "Internacionalização da Economia Portuguesa", *Anuário da Economia Portuguesa*, pp. 43-49.
- TSOUKALIS, L. (1997), "The Ups and Downs of European Integration", *The New European Economy Revisited*, Oxford, Oxford University Press.
- VALENTE, A. (1998), "Ambiente e Competitividade Industrial", *Jornal Têxtil*, Ano I, nº 10.
- YANG, Y. (1996), "China's WTO Membership", *The World Economy*, Vol. 19, nº 6, pp. 668- 681.

DOCUMENTOS OFICIAIS

- Comissão das Comunidades Europeias (1993), *Relatório sobre a Competitividade da Indústria Europeia dos Têxteis e do Vestuário*, Com (93) 525 final.
- Comissão das Comunidades Europeias (1995), *Impacto dos Desenvolvimentos Internacionais no Sector Têxtil e de Vestuário da Comunidade*, Com (95) 447 final.
- Comissão das Comunidades Europeias (1997), *Relatório da Comissão ao Conselho sobre o Respeito dos Compromissos em Matéria de Acesso ao Mercado por parte dos Países Membros da OMC no Sector dos Têxteis e Vestuário*, Com (97) 219 final.

- Comissão das Comunidades Europeias (1997), *Plano de Acção para a Competitividade da Indústria Europeia de Têxtil e do Vestuário*, Com (97) 454 final.
- Comissão das Comunidades Europeias (1998), *Relatório sobre a Aplicação do Regulamento (CE) do Conselho nº 852/95, Relativo a uma Contribuição Financeira a Favor de Portugal para um Programa Específico de Modernização da Indústria do Têxtil e do Vestuário*, Com (98) 91 final.
- Commission Européenne (1997a), *Panorama de L'Industrie Communautaire*, Bruxelles.
- Commission Européenne (1997b), *La Nouvelle Sous-Traitance Industrielle en Europe*, Luxembourg.
- Commission Européenne (1996), *Les Entreprises en Europe, Quatrième Rapport: Les Entreprises de L'Union - Les Quatre Classes d'Effectifs*, pp. 43-130.
- GATT (1974), *Arrangement Concernant le Commerce International des Textiles*, Genebra.
- GATT (1994), *Résultats des Négociations Commerciales Multilatérales du Cycle d'Uruguay*, Textes Juridiques, Genebra.
- OETH - L'Observatoire Europeen du Textile et de L'Habillement, (1995a), *Long Term Scenarios for the EU Textile & Clothing Industry - Consumption & Distribution*.
- OETH - L'Observatoire Europeen du Textile et de L'Habillement, (1995b), *Long Term Scenarios for the EU Textile & Clothing Industry - Information, Technology Telecommunications and Multimedia*.
- OETH - L'Observatoire Europeen du Textile et de L'Habillement, (1996), *Long Term Scenarios for the EU Textile & Clothing Industry- Employment and Technology*.

OETH - L'Observatoire Europeen du Textile et de L'Habillement, (1998), *The EU Textile and Clothing Sector*.



OMC - Organização Mundial do Comércio, (1998), *Rapport Annuel, Statistiques du Commerce International*.

The World Bank (1996), *Gobal Economic Prospects and the Developing Countries*.

The World Bank (1997), *Global Economic Prospects and the Developing Countries*.

United Nations (1995), *Trade Prospects for the Year 2000 and Beyond for the Asian and Pacific Region*, New York

United Nations (1998), *International Yearbook of Industrial Statistics*, New York.

JORNAIS

Diário Económico

Financial Times (F.T.)

Jornal Têxtil (J.T.)

Semanário Económico

Vida Económica

ANEXOS

CAPÍTULO I

ANEXO I

Anexo I. 1 - Principais características e fins a que se destinam as fibras químicas

Tipo de fibra		Principais características	Finalidade
Celulósica (obtida a partir da celulose)	Rayon Viscose	Absorção de humidade, resistência à tracção, toque suave e macio. Pode ser utilizada pura ou em combinação com outras fibras nas mais diferentes proporções e misturas. No entanto, a sua produção tem um alto custo ambiental, podendo tornar-se problemática no futuro.	<i>Lingerie</i> , malhas, cordas e linhas
	Polyester	É a fibra sintética com maior consumo no sector têxtil. Pode utilizar-se pura ou misturada com algodão, viscose, nylon, linho ou lã em proporções variadas. A combinação <i>polyester</i> /algodão varia em várias proporções sendo a mais comum 50/50 ou 67/33. É impermeável, possui isolamento térmico e é resistente à tracção. É a mais barata das fibras químicas ou naturais.	Calças, saias, roupas de cama, cortinas, etc
Sintéticas (obtidas a partir do petróleo)	Nylon ou Poliamida	A mais nobre das fibras sintéticas, apresenta elevada resistência mecânica e boa aceitação de acabamentos têxteis.	Carpets, páraquedas, cintos de segurança, <i>collants</i> etc
	Polipropileno	Não se trata de uma fibra importante para o STV de uso doméstico. Dadas as suas características de elevada inércia química, resistência à humidade, leveza e durabilidade torna-se apropriada para usos industriais.	Carpets, sacaria, , geo-têxteis, estofos, cordas e cabos
	Acrílico	Embora seja a fibra química menos consumida, é o melhor substituto da lã por ser um bom isolante térmico. É leve e muito resistente à acção dos raios solares.	Rendas, fios, etc
	Elastanos	A sua principal função é conferir elasticidade aos tecidos convencionais, permitindo aderência ao corpo sem tolher os movimentos.	Peças de vestuário.

Fonte: Adaptado de PEPPER e BHATTACHARYA, (1994) e FREIRE, (1998)

Anexo I. 2 - IMIT - Iniciativa para a Modernização da Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa

a) Objectivo

Tendo sido reconhecido pela UE a especificidade do STV português, pela sua singularidade em termos de progressos no processo de reestruturação, quando comparado com o mesmo processo noutros Estados Membros, e a importância deste sector na estrutura da nossa economia, foi aprovado, através do Regulamento nº 852/95 de 10 de Abril, um programa específico de modernização da indústria do têxtil e do vestuário para o período 1995-1999. **Não se trata de um programa para criar capacidades produtivas adicionais, mas sobretudo para, a partir das capacidades instaladas, proceder à modernização das unidades industriais.** Assim, o conceito de modernização não está associado a uma mera substituição de equipamentos, mas a um processo de modernização global e integrado das empresas que constituem o sector, abrangendo, no todo ou em parte, os factores de produção (trabalho, capital e gestão), processos de fabrico, distribuição, comercialização e respectivos mercados.

“ É preciso acelerar a modernização da indústria têxtil face à liberalização e à globalização dos mercados” - este é o recente alerta deixado pelo Ministro da Economia, Pina Moura (J.T., Outº 98). Foi assim acordado entre as autoridades portuguesas e a Comissão que o processo de ajustamento deveria ter como objectivo fundamental *“a melhoria da competitividade das empresas que demonstrem, com base nas vantagens comparativas específicas na Europa, viabilidade a prazo”* (COM 1998, 91 final, pp. 5).

As grandes linhas de acção tenderão a privilegiar factores como a dimensão estratégica, mercados e a internacionalização, flexibilidade e resposta rápida, especialização e diferenciação, qualidade, ambiente e energia. Contudo, o programa impõe limitações como sejam o facto de a capacidade de produção do STV português não poder sofrer um aumento global, os investimentos em equipamentos de produção não poderem ser apoiados através de subsídios a fundo perdido e de os apoios a conceder se deverem inscrever no quadro dos regimes de auxílios horizontais à indústria já existentes.

b) Descrição do programa

O programa IMIT, co-financiado pela UE, tem um orçamento global de 109,3 milhões de contos, assim repartidos: uma parte directamente vocacionada para as empresas, no contexto de projectos de investimento com um orçamento de 80,2 milhões de contos; um programa de engenharia financeira com um orçamento de 21,4 milhões de contos; e prevê um vector de voluntarismo e de assistência técnica de 7,7 milhões de contos.

As grandes áreas de actuação previstas no programa são:

- Modernização Empresarial - Subprograma A -, apoiando os investimentos das empresas perspectivados numa óptica integrada dos factores que afectam a sua competitividade ou, parcelarmente, em algumas áreas relacionadas com investimentos não directamente produtivos;
- Acesso dos Capitais - Suprograma B - necessários ao financiamento adequado dos investimentos ou outras acções de melhoria da competitividade quer em capitais próprios, quer relativamente aos financiamentos bancários;
- Envolvente Empresarial - Suprograma C -, dinamizando a acção de estruturas de apoio às empresas industriais, em áreas específicas da competitividade do sector.

Orçamento previsto e montantes utilizados *

Unid: Mil Contos

Medidas	Orçamento total	Compromissos	
		Actuais	% Orçamento
Subprograma A			
Med A 1- Diagnósticos e auditorias empresariais	972	585	60%
Med A 2- Planos de modernização empresarial	64.558	73.785	114%
Med A 3- Promoção de factores dinâmicos de competitividade	6.306	412	7%
Med A 4- Apoio à certificação e calibração	1.839	512	28%
Med A 5- Acções de demonstração empresarial	6.569	1.439	22%
Sub Total SP A	80.244	76.733	96%
Subprograma B			
Med B 1- Fundos da capital de risco	9.853		0%
Med B 2- Financiamentos bancários	11.561		0%
Sub Total SP B	21.414		0%
Subprograma C			
Med C 1- Centros de moda e design	788	144	18%
Med C 2- Equipas de animação	499		0%
Med C 3- GAMIT- Gab. de Apoio à Modernização da Ind. Têxtil	6.395	34	1%
Sub Total SP C	7.682	178	2%
TOTAL	109.340	76.911	70%

*Montantes utilizados até Outubro de 1998

Fonte: J.T.,(Outubro 1998).

c) Gestão e avaliação dos resultados

Embora inicialmente, no âmbito da DGI, a gestão do programa IMIT é hoje da responsabilidade do IAPMEI.

Considerando os **objectivos** de cada medida em particular e uma **avaliação dos resultados**, é possível concluir acerca da convergência das estratégias das empresas na conformidade dos objectivos do programa:

- **Subprograma A - Modernização Empresarial**

Medida A 1 - tem como objectivo incentivar as empresas a fundamentar, de forma integrada, as suas decisões de investimento a médio e longo prazo. O montante de compromissos assumidos atinge 60% o que reflecte uma procura significativa dirigida àquela medida.

Medida A 2 - Pretende contribuir para o desenvolvimento de estratégias empresariais, apoiando investimentos equacionados numa óptica integrada, que conduza a uma viabilização sustentada a médio e longo prazo das empresas. A elevada taxa de compromissos assumidos evidencia a forte procura desta medida o que reflecte uma dinâmica das empresas em termos de estratégias de desenvolvimento empresarial. Esta forte procura justificou, segundo informação do Presidente do IAPMEI uma transferência de verbas dos subprogramas menos utilizados para as medidas mais procuradas.

Medida A 3 - Orienta-se para o apoio a projectos autónomos que se insiram na melhoria da competitividade das empresas, através da acção em factores não directamente produtivos, tais como o *design*, a qualidade, a energia, o ambiente, a aplicação de tecnologias ao nível da concepção do produto e do marketing. A procura desta medida tem sido muito pouco significativa (7%) o que reflecte ainda pouca relevância destes factores nas estratégias das empresas.

Medida A 4 - Procura promover a certificação de sistemas de garantia de qualidade nas empresas, de acordo com as normas NP EN ISSO 9000 e a certificação de produtos bem

como a calibração e verificação de instrumentos de medição, de inspecção e de ensaio de produtos em laboratórios. Embora a procura desta medida seja pouco significativa, o seu nível revela já alguma importância nas estratégias empresariais do STV.

Medida A 5 - Busca promover acções de demonstração da aplicação de tecnologias inovadoras a determinados sectores ou situações específicas estimulando iniciativas de carácter reorganizativo global, de demonstração da viabilidade técnica da utilização de tecnologias e de adaptações tecnológicas em ambientes e produções ainda não plenamente demonstrados.

- **Subprograma B - Acesso aos Capitais**

Medida B 1 e B 2 - Pretende estimular a solidez da estrutura de capitais e o financiamento correcto dos projectos integrados de modernização e reestruturação das empresas, em particular PME. O objectivo é a criação de fundos de capital de risco, por forma a dotar as empresas dos capitais próprios necessários bem como facilitar o acesso aos empréstimos bancários em melhores condições de taxa de juro, possibilitando assim um financiamento alheio em condições similares às que dispõem os concorrentes noutros países. A taxa de execução orçamental nula reflecte, de alguma forma, a dificuldade encontrada na articulação com as instituições do sistema financeiro e ainda com o BEI - Banco Europeu de Investimentos (J.T., Outubro 1998).

- **Subprograma C - Envolvente Empresarial**

Todas as medidas deste subprograma possuem uma vertente comum, destinando-se a estimular acções de dinamização específicas ao STV, de modo a criar um efeito complementar e sinérgico com os subprogramas A e B. O objectivo é fomentar parcerias com agentes económicos ligados ao sector, nomeadamente associações empresariais. Uma das áreas de intervenção é a internacionalização (exceptuando investimentos directos no estrangeiro), a cooperação e o redimensionamento empresarial, bem como a inovação e transferência tecnológica.

Medida C 1 - Pretende reforçar a criação de centros ou de núcleos de moda e *design*, visando desenvolver o *design* e a qualidade, como meios essenciais da modernização e internacionalização do sector. O nível de execução orçamental (18%) é ainda baixo.

Medida C 2 - Procura divulgar os objectivos do programa através do apoio à criação de equipas de animação sediadas junto de associações empresariais ou de outras entidades sem finalidade lucrativa. A ausência de expressividade é, em parte explicada pelo facto de o acesso a esta medida ser feito através do lançamento de concursos.

Medida C 3 - O gabinete de apoio à modernização da indústria têxtil faz a assistência técnica do programa. A fraca execução financeira deve-se ao arranque tardio do gabinete.

d) Grandes projectos

As autoridades portuguesas deverão enviar à Comissão Europeia uma lista trimestral dos projectos cujo montante de investimento seja superior a 5 M Ecus e no mesmo âmbito, projectos com investimento superior a 10 M Ecus deverão ser submetidos à aprovação prévia da Comissão. Neste último grupo estão dois grandes projectos: “Arco Têxteis” (60,8 M Ecus) e “Riopele” (70, 9 M Ecus) prevendo investimentos orientados para a modernização das duas empresas, em diversas áreas (COM 1998, 91 final). Dos projectos com investimentos superiores a 5 M Ecus constam empresas como: a Somelos Fios SA, Sthor Portuguesa Lda, António Almeida Filhos Lda, Cerfil SA, Endutex SA, Lusotufo SA, Têxtil João Duarte SA e outras.

e) Avaliação do impacto

A taxa de utilização total dos incentivos (70%) reflecte uma forte procura dos mesmos o que revela “a vontade das empresas de, através de um aproveitamento dos fundos da comunidade postos à sua disposição, desenvolverem estratégias adequadas de modernização, visando um aumento da sua capacidade concorrencial” (COM 1998, 91 final).

Foi apresentado à Direcção Geral da Indústria o “estudo para avaliação da capacidade global de produção instalada na indústria têxtil e do vestuário” para o período 1994-1997, o qual faz uma avaliação dos resultados da aplicação do programa IMIT, em cumprimento das condicionantes impostas pela Comissão.

- Da análise dos dados resultante da colaboração de mais de 180 empresas, representativas de aproximadamente 30% do volume total de negócios do STV nacional, foi possível concluir que as variáveis estratégicas mais privilegiadas pelas empresas do sector em 1997 são **a qualidade dos produtos, a flexibilidade e os prazos de entrega**, enquanto que os preços, a colaboração com os clientes e o conhecimento dos mercados, não assume o mesmo nível de importância que as outras variáveis. As empresas consideram-se competitivas na vertente da qualidade e na capacidade de resposta rápida às solicitações do mercado, quer através dos prazos de entrega quer na flexibilidade para alterações dos produtos. A maior preocupação está na adaptação das estruturas produtivas à realização de *upgrades* de qualidade, tamanho de encomendas e tempos de resposta. Este aspecto é visível no aumento do valor acrescentado do produto, claramente identificado no preço de exportação, aproximando-se dos preços médios europeus (ver Figura 2.3).

Segundo o mesmo relatório, existe uma clara mudança nas prioridades estratégicas das empresas. Em 1994, quando o programa se iniciou, as empresas baseavam as suas variáveis estratégicas no preço, prazos de entrega e qualidade dos produtos. Em 1997, **a estratégia de desenvolvimento das empresas apoia-se num conjunto mais alargado de variáveis que inclui, para além da flexibilidade, qualidade e prazos de entrega, factores orientados para a melhoria da capacidade de gestão** como o planeamento do processo produtivo, a gestão da informação, eficiência produtiva, etc.

Em conclusão, os dados obtidos para o período em análise reflectem **um maior e melhor aproveitamento da capacidade instalada**, em detrimento da expansão da capacidade produtiva. **A este esforço de eficiência produtiva acresce ainda a preocupação com factores que conduzem à valorização do produto**. Embora se registre uma diminuição efectiva do volume de produção, este aspecto não veio afectar significativamente a facturação da indústria, ou seja, tem-se assistido a um claro aumento do preço médio dos produtos, reflexo das opções em termos de investimento.

CAPÍTULO II

ANEXO II

Anexo II.1 - Regiões de têxteis e vestuário na UE - 1991
(Volume de emprego em %)

Região		Têxteis e vestuário	Agricultura	Ind transf. e construção	Serviços comerciais	Serviços públicos	Total
Norte	P	17,8	21,8	42,1	22,5	13,6	100,0
Marche	I	14,2	8,7	36,9	37,9	16,5	100,0
Dytiki Makedonia	GR	12,1	29,5	32,2	25,2	13,2	100,0
Toscana	I	11,3	7,6	32,9	41,5	18,0	100,0
Rioja	E	10,7	12,0	40,6	30,5	16,9	100,0
Veneto	I	10,1	8,2	41,6	36,1	14,1	100,0
Umbria	I	8,9	7,4	33,8	36,4	22,4	100,0
Kentriki Makedonia	GR	8,6	25,3	28,4	31,3	15,1	100,0
Comunidad Valenciana	E	8,4	8,3	37,1	39,3	15,3	100,0
Leicestershire & Northants	GB	8,2	1,4	38,2	44,3	16,3	100,0
Lombardia	I	7,6	2,9	42,6	42,1	12,3	100,0
Cataluna	E	7,6	3,6	42,9	40,6	12,9	100,0
West-Vlaanderen	B	7,4	3,9	34,7	45,0	16,4	100,0
Centro	P	7,4	36,1	32,2	22,4	9,3	100,0
Oberfranken	A	7,3	3,3	48,1	32,9	15,7	100,0
Oost-Vlaanderen	B	7,0	3,4	34,2	43,2	19,2	100,0
Abruzzi	I	6,0	12,7	30,5	38,9	17,9	100,0
Attiki	GR	5,9	1,2	29,6	46,1	23,1	100,0
Emilia-Romagna	I	5,6	7,1	35,1	42,8	15,0	100,0
Castilla-la Mancha	E	5,5	16,2	36,6	29,5	17,7	100,0
Média UE 12		2,9	6,1	31,9	41,2	20,8	100,0

Fonte: Cambridge Econometrics cit. in OETH (1996), p. 135.

Anexo II.2 - A indústria de têxteis e vestuário na UE
(um cenário otimista)

	1980-1993	Previsões		
		1990-1995	1995-2000	2000-2005
		Variação anual (%)		
Volume de Produção				
Têxteis (incl. malhas)	-1,0	-2,3	-1,1	-1,8
Malhas	-0,3	-1,9	-1,3	-1,8
Vestuário	-1,5	-3,6	-1,5	-2,1
VAB (preços constantes)				
Têxteis (incl. malhas)	-0,5	-2,0	-0,6	-0,9
Malhas	-0,2	-1,5	-0,4	-1,0
Vestuário	-0,4	-2,6	-0,8	-1,3
Stock de capital/ Trab.				
Têxteis (incl. malhas)	5,5	5,5	4,8	4,2
Malhas	5,1	5,0	4,2	4,1
Vestuário	4,9	4,3	4,1	3,9
Produtividade /Trab.				
Têxteis (incl. malhas)	3,0	2,0	2,0	1,3
Malhas	3,1	2,5	2,3	1,6
Vestuário	2,2	1,8	2,0	1,3
Total de horas de trabalho				
Têxteis (incl. malhas)	-3,6	-4,2	-2,8	-2,5
Malhas	-3,4	-4,4	-2,8	-2,8
Vestuário	-2,8	-4,7	-2,9	-2,9
Horas de trabalho				
Têxteis (incl. malhas)	-0,2	-0,3	-0,2	-0,3
Malhas	-0,2	-0,3	-0,2	-0,3
Vestuário	-0,2	-0,3	-0,2	-0,3
Emprego				
Têxteis (incl. malhas)	-3,4	-3,9	-2,6	-2,2
Malhas	-3,2	-4,1	-2,6	-2,5
Vestuário	-2,6	-4,4	-2,7	-2,6
Nº de trabalhadores	1993	1995	2000	2005
Têxteis (incl. malhas)	1458, 1	1362,5	1192,6	1066,9
Malhas	377,4	351,8	307,7	271,1
Vestuário	1136,9	1035,3	901,1	791,9
Têxteis e Vestuário	2595,0	2397,9	2093,7	1858,8

Fonte: OETH, (1996), estimativas, p. 116.

Anexo II.3 - Custos laborais por países

	Têxteis *					Vestuário				
	Total custo/ hora (USD)			Index		Total custo/ hora			Index	
	**			(USA= 100)		(USD) **			(USA= 100)	
	1996	1990	96/90 %	1996	1990	1996	1990	96/90 %	1996	1990
Bélgica	25,00	17,85	40,1	204	178	20,92	12,92	62	199	197
Dinamarca	25,65	18,35	39,8	209	183	21,38	15,93	34	217	243
Alemanha	21,94	16,46	33,3	179	164	20,35	7,23	181	193	110
Grécia	8,92	5,85	52,5	73	58	7,19	4,33	66	76	66
Espanha	9,21	7,69	19,8	75	77	7,78	7,08	10	77	108
França	16,45	12,74	29,1	134	127	16,33	12,52	30	158	191
Irlanda	11,83	9,15	29,3	96	91	10,00	7,50	33	100	114
Itália	16,65	16,13	3,2	135	161	13,68	12,50	9	150	190
Holanda	23,02	17,84	29,0	188	178	18,93	14,71	29	178	224
Áustria	20,61	15,70	31,3	168	157	18,22	9,96	83	170	152
Portugal	4,77	2,75	73,5	39	27	3,85	2,30	67	41	35
Finlândia	16,48	14,44	14,1	134	144	14,71	14,16	4	153	216
Suécia	20,94	18,70	12,0	171	187	15,93	17,78	-10	184	271
Reino Unido	11,71	10,20	14,8	96	102	9,28	8,02	16	98	122
EUA	12,26	10,02	22,4	100	100	9,62	6,56	47	100	100
Canadá	13,92	12,83	8,5	114	128	10,07	8,76	15	103	133
Japão	24,31	13,96	74,1	198	139	20,95	6,34	230	170	97
Suiça	27,30	19,23	42,0	223	192	22,42	14,19	58	208	216
Polónia	2,39	-	-	19	-	1,42	0,50	184	22	8
Hungria	3,18	1,24	156,5	26	12	1,68	0,92	83	23	14
Rep. Checa	2,21	-	-	18	-	1,55	2,79	-44	21	42
Roménia						1,08	1,73	-38	12	26
Turquia	2,02	1,82	11,0	17	18	1,52	1,35	13	15	20
Marrocos	1,92	1,28	50,0	16	13	1,22	0,92	33	14	14
Tunísia	1,89	-	-	15	-	1,76	1,46	21	10	22
Egipto	0,84	0,45	86,7	7	4	0,51	0,34	50	6	5
Israel	7,34	6,59	11,4	60	66	5,61	5,17	9	59	79
China	0,58	0,37	56,8	5	4	0,25	0,26	-4	3	4
Índia	0,56	0,72	-22,2	5	7	0,29	0,33	-12	4	5
Indonésia	0,52	0,25	108,0	4	2	0,33	0,16	106	3	2
Coreia do Sul	5,65	3,22	75,5	46	32	3,29	2,46	34	44	37
Paquistão	0,43	0,39	10,3	4	4	0,29	0,24	21	3	4
Taiwan	6,38	4,56	39,3	52	46	5,18	3,41	52	53	52
Vietname						0,29			3	
Argentina	4,60	1,42	223,9	38	14	2,39	1,07	123	36	16
Brasil	3,84	1,97	94,9	31	20	0,99	0,98	1	20	15
Peru	1,98	1,23	61,0	16	12	1,34	0,86	56	14	13

* Fiação, tecelagem, tinturaria e acabamento; ** 1990= Verão, 1996= Primavera

Fonte: Werner International cit. in OETH, (1998), Quadro 16.

Anexo II. 4 - O essencial da regulamentação relativa ao TAP - Tráfego de Aperfeiçoamento Passivo

a) Extensão do fenómeno

Segundo MERSCH (1997), estima-se que, nos últimos 30 anos, foram deslocizadas para os PVD cerca de 50% da capacidade de produção mundial da indústria de vestuário, 40% da indústria têxtil e 25% de fibras sintéticas. Mais recentemente, esta transferência da capacidade de produção começa a sentir-se de uma forma acentuada, dos NPI (Coreia e Taiwan) para países com menores custos salariais (China e Taiwan).

b) Aspectos regulamentares

No essencial existem dois tipos de legislação relativos ao TAP: o fiscal e o económico.

Regime Fiscal: Resulta da Directiva Comunitária 75/119/CEE de 18 de Dezembro de 1975 e foi formalizada, pela primeira vez, no Regulamento 2473/86 de 24/07/86. Foi posteriormente integrada em nova legislação no âmbito da harmonização das regras comunitárias em 1992.

É aplicável a todas as mercadorias industriais e garante a isenção total ou parcial das tarifas aduaneiras na reimportação das mercadorias na UE. Esta medida é aplicável a qualquer entidade (indivíduo ou empresa) sem limitação particular.

Regime Económico: O TAP económico aplica-se, nomeadamente, aos produtos têxteis e de vestuário, quando reimportados, como resultado de uma operação de processamento fora do território da UE, o qual, de acordo com o articulado do seu regulamento agrega os produtos têxteis e de vestuário que constam dos capítulos 50 a 62 (artº 1º do Regulamento 636/82) -, mas é aplicável sobretudo aos capítulos 61 e 62 (produtos de vestuário). Os grupos de produtos, assim definidos, estão baseados nas categorias do AMF. O uso do TAP económico é limitado por quotas, sendo que, as empresas que fazem uso dessas quotas têm que pedir autorização prévia antes de reimportarem as mercadorias.

Até 1992 as quotas de reimportação TAP eram fixadas para produtos específicos (especialmente produtos de vestuário) e individualmente por países. Em 1 de Janeiro de 1993 o estabelecimento de quotas TAP a nível comunitário, foi reformulado, com o

especial objectivo de suprimir as disparidades na interpretação do Regulamento 636/82 entre os Estados Membros. Assim, e visando a consolidação do Mercado Único, foi proposta uma revisão ao referido Regulamento, a fim de harmonizar a sua aplicação em toda a UE.

Desta forma, o Regulamento 636/82 é substituído pelo Regulamento 3064/94 de 08/12/94, que entrou em vigor em 1 de Janeiro de 1995, visando “legalizar” a entrada no mercado da UE, de quantidades adicionais de produtos, para além das quotas fixadas. Na prática, isto quer dizer que passam a poder ser importadas quantidades adicionais para o espaço da UE que são imputadas ou na quota de um outro artigo ainda não esgotado para um determinado ano ou na quota desse mesmo artigo para os anos seguintes.

Anexo II. 5 - Intensidade tecnológica das vendas para a UE₁₅ 1988-1995 (%)

	UE 3	Espanha	Grécia	Portugal	NPI 4	ASEAN 4	AS 8	AS9
	1988							
Alta	14	16	12	9	33	18	31	27
Intermédia	42	53	8	25	18	14	18	18
Baixa	44	31	79	66	49	68	52	55
Total	100	100	100	100	100	100	100	100
	1995							
Alta	13	14	9	8	54	41	50	41
Intermédia	53	60	13	37	18	15	17	17
Baixa	34	26	78	55	27	44	33	42
Total	100	100	100	100	100	100	100	100
	Aumento 1988-995							
Alta	-1	-2	-3	-1	21	23	19	14
Intermédia	11	7	5	12	0	1	-1	-1
Baixa	-10	-5	-1	-11	-22	-24	-19	-13

Fonte: Dias (1997), com dados de Eurostat-Comext; A classificação dos grupos SITC por conteúdo tecnológico foi obtida de Foders, F. (1996).

Nota: UE₃ = Espanha + Grécia + Portugal ; NPI₄ (Novos Países Industrializados) = Coreia do Sul + Hong Kong + Singapura + Taiwan; ASEAN₄ (Association of South East Asian Nations) = Indonésia + Malásia+ Filipinas + Tailândia; AS₈ = NPI₄ + ASEAN₄ ; AS₉ = AS₈ + China. Classificação dos Grupos de Produtos: SITC (Rev.3) 3 dígitos.

Anexo II. 6 - Apoio ao STV português no quadro das políticas da UE

A) Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (IDT)

O objectivo de “reforçar as bases científicas e tecnológicas da indústria europeia e de favorecer o desenvolvimento da sua competitividade internacional” (nº1 do artº 130F do Tratado da CEE) encontra eco na indústria têxtil dada a integração do sector na nova revolução tecnológica, que lhe confere um carácter de modernidade.

Tratando-se de investimentos por vezes muito vultuosos, compreende-se que a acção da UE se faça através de programas-quadro, definidos e executados nos termos dos artºs 130-I e 130-M. Estes programas têm como objectivo mobilizar as empresas do STV no sentido de utilizarem e desenvolverem:

- novos equipamentos e processos de produção (novos processos de tingimento não poluente e de acabamento têxtil sem efluentes e novos conceitos de teares);
- novos tecidos de maior valor acrescentado (têxteis técnicos e têxteis funcionais).

No âmbito do 4º Programa-Quadro que abrange o período 1994-8, a acção de investigação *Total Quality Textiles* revelou-se um instrumento eficaz do reforço das capacidades tecnológicas do sector. No contexto de inúmeros projectos de investigação, por parte dos Estados Membros, desenvolveram-se novas máquinas (por “jacto de tinta”, “plasma”, “CO₂ supercrítico”) e novos produtos têxteis direccionados para outros sectores que não os tradicionais como o da saúde, transportes, construção, lazer etc.

O programa ESPRIT tem contribuído também para o desenvolvimento da inovação em domínios como os bancos de imagem, os sistemas de apoio às decisões e o comércio electrónico no STV. O projecto ECHOES - Electronic Commerce for High Level Organisation of European Sales - que envolve os centros tecnológicos de vários países e em Portugal se faz representar pelo Citeve - e ainda várias empresas europeias, de entre as quais destacamos duas portuguesas, a TMG e a Tebe, tem como principal objectivo aproximar a oferta da procura, melhorando a interligação na cadeia têxtil/confecção/distribuição. O impacto no sector da distribuição representará uma revolução no retalho, nos padrões de consumo tradicionais e no aprovisionamento das empresas.

O projecto ITEX, nascido em Junho de 1996, tem como objectivo aproximar a indústria europeia de têxteis e vestuário, desde a fiação à distribuição, cobrindo todas as tipologias de tecnologias de informação desde a monitorização e controlo da produção até às comunicações inter-sector. O consórcio ITEX, que em Portugal conta como parceiros o CITEVE e a empresa portuguesa Maconde, apoia-se no financiamento dividido pela Comissão Europeia e pelas indústrias envolvidas. Para alcançar os objectivos deste projecto estão em curso dois tipos de acções: um primeiro, a nível europeu cobrindo um grupo de treze países, do qual Portugal faz parte, com a finalidade de analisar e implementar o uso efectivo das tecnologias de informação; outro, de âmbito mundial, que pretende avaliar as tecnologias de informação disponíveis e identificar o nível de adaptação dos mercados às necessidades específicas do utilizador.

O programa Inovação do 4º Programa-Quadro apoia projectos industriais direccionados para a transferência e adaptação de tecnologias próprias de determinadas regiões ou sectores para novas regiões ou novos sectores da UE. Os projectos reúnem produtores (PME ou associações profissionais) e utilizadores de tecnologias e centros de investigação. Alguns projectos como “tecnologia de fiação centrífuga” e “produção flexível com um mínimo de custos de amostras de tecidos têxteis” foram desenvolvidos no âmbito deste programa.

O 5º Programa-Quadro (1999-2002) concentra as suas preocupações em duas vertentes: “Produtos, processos e organização” e “Novos métodos de trabalho e comércio electrónico”. É dada prioridade às acções que facilitem a aplicação das técnicas de *quick-response* que permitem adaptar em tempo real o processo de fabrico à evolução da procura e diminuir os stocks.

B) Formação e emprego

As políticas da UE nesta matéria, visam dois objectivos:

- A qualificação da mão-de-obra por forma a responder à evolução tecnológica e às mutações estruturais na indústria com consequências na organização da empresa;
- A promoção e reconversão do emprego, facilitando a adaptação dos trabalhadores e quadros às alterações industriais e à evolução dos sistemas de produção.

Assim, as medidas e orientações da Comissão põem o acento tónico na formação e na redução e organização do tempo de trabalho (as práticas de organização de trabalho são mais rígidas na Europa e o tempo de trabalho é mais curto).

Um aspecto que tem merecido especial atenção por parte da UE exigindo, contudo, uma participação activa por parte dos Estados Membros, tem sido a redução dos custos indirectos do trabalho (contribuições para a Segurança Social e impostos directos sobre os rendimentos salariais) que penalizam fortemente os segmentos mais intensivos em mão-de-obra, uma vez que a disparidade em relação aos principais concorrentes é grande. A Comissão apela assim à redução dos encargos indirectos do trabalho enquanto factor de promoção de emprego e competitividade preservando sempre o princípio da não distorção da concorrência.

Na verdade, os custos sociais na UE são dos mais elevados do mundo, segundo dados da Werner International ¹ que, em termos médios, medido pelo rácio custos indirectos do trabalho/ total dos custos do trabalho era na UE, de 20,1% em 1993, encontrando-se em posições cimeiras a Bélgica (37,5%) e a Itália (34,7%), comparando com os EUA (17,8%) e o Japão (17,7%). Segundo o mesmo relatório, este aspecto afecta fortemente a competitividade do STV europeu e constitui uma das razões para a relativa rigidez do factor trabalho na UE quando comparada com outros países.

Os programas ADAPT, EMPLOI e Leonardo da Vinci têm procurado encontrar respostas para as necessidades do sector, incentivando também as iniciativas transnacionais destinadas a divulgar as melhores práticas e o saber-fazer nas diversas regiões da Europa. Especificamente no domínio do programa Leonardo da Vinci ², procura-se que os parceiros sociais desenvolvam projectos nos domínios da polivalência e dos têxteis técnicos.

(1) Estes dados, apresentados pelo OETH (1996), *Long Term Scenarios for the EU Textile & Clothing Industry-Employment and Technology* p.113, foram extraídos de um relatório fornecido pela Werner International (1993): *Collection of a Range of Macroeconomic Variables for the Measurement of the Competitive Situation of the Textile and Clothing Industry in the European Community*, Brussels.

(2) O Programa Leonardo da Vinci, lançado em 1995, procura que todos os projectos operem numa base transnacional, ou seja, ter, no mínimo três parceiros de diferentes países participantes, **com o objectivo de incentivar a cooperação**. Existe uma base de dados na Internet à qual se pode aceder através do endereço: <http://www.leonardocentre.fi/psd/>

C) Diversificação e reconversão

Em 1993, a Comissão aprovou os programas nacionais - Programa Retex - destinados à realização de acções de diversificação e reconversão das regiões objecto de apoio por parte da UE (objectivos 1,2 e 5b) que reúnem determinados critérios de dependência sectorial. Estão excluídas as regiões que, embora afectadas por perdas significativas de emprego no sector, não estão contempladas no âmbito de regiões assistidas. Esta acção visa acelerar a diversificação e modernização da produção das empresas viáveis de todos os sectores em regiões fortemente dependentes da indústria de têxteis e vestuário.

“O Programa Retex orienta-se para o saber fazer nas empresas, a cooperação entre empresas da mesma região ou sector, a criação de equipas de animação e consultoria ao nível local, a utilização de novas tecnologias para melhoria da qualidade e das condições de acesso aos mercados financeiros” (COM 93, 525 final).

Os diferentes apoios neste domínio através de instrumentos como o PEDIP, PRISMA, PROAVE, RETEX, IMIT têm contribuído para o processo de ajustamento e modernização do sector. Embora numa fase inicial os investimentos tenham sido maioritariamente dirigidos para substituição de equipamento produtivo, representando cerca de 75% do investimento total no sector (AMARAL, 1994), verifica-se mais recentemente uma procura crescente de incentivos que privilegiam os factores dinâmicos de competitividade (ver Anexo I.2).

D) Cooperação entre empresas

A cooperação e a subcontratação deverão constituir vias de competitividade e flexibilidade da produção e serão também uma forma das empresas penetrarem nos mercados de países terceiros (COM 95, 447 final). O relatório adianta ainda que o exemplo do aperfeiçoamento passivo - TAP - deveria contribuir para pôr em evidência as vantagens da cooperação e por outro lado, a necessidade de comercializar produtos de uma forma competitiva poderia ser satisfeita em cooperação com a distribuição.

Num outro relatório (COM 97, 454 final) lê-se “ A integração dos sectores do circuito produtivo/comercialização valoriza as complementaridades e as sinergias no sector

através de acções de cooperação industrial, nomeadamente no que respeita às relações de subcontratação”. Surge assim, por parte da UE uma estratégia de reforço da competitividade das actividades de subcontratação em estreita coordenação com os parceiros sociais, com alguns projectos-piloto (*i.e.* SCAN - Subcontracting Assistance Network - COM 96, 210 final de 15 de Maio).

O relatório refere ainda que os **programas de cooperação entre empresas** quer a nível nacional quer a nível internacional **merecem a maior prioridade**, garantindo especialmente a exportação e a abertura eficiente dos mercados de países terceiros, deixando aos Estados Membros o papel fundamental de promoção e desenvolvimento das suas políticas e cabendo à Comissão o papel de catalisador. Neste sentido, o melhoramento do fluxo de informação, comunicação, cooperação e a divulgação de experiências constitui uma área crucial a apoiar. Aqui, **as organizações profissionais podem desempenhar um papel crucial na ligação entre os vários agentes, contribuindo para a aplicação da política comunitária de cooperação industrial.**

E) Ambiente

A protecção do ambiente é uma outra vertente importante das políticas da UE no eixo da competitividade, embora para muitas empresas, consideradas individualmente, este seja mais um factor de custo. Existem, contudo, oportunidades para as empresas que adoptem uma atitude dinâmica e que integrem na sua estratégia geral considerações de ordem ambiental. Os programas de apoio (*i.e.* IMIT - Anexo I.2) não descuram o aspecto ligado ao ambiente como a utilização de tecnologias limpas e de reciclagem.

A atribuição de uma etiqueta ecológica aplicáveis quer aos materiais, quer aos processos utilizados, constitui um instrumento de competitividade sendo também positiva para o ambiente. Em Portugal, é o Citeve a entidade acreditada para conceder o rótulo Oko-Tex³ às empresas têxteis, verificando-se um número crescente de empresas aderentes.

(3) O rótulo ecológico Oko-Tex embora criado em Março de 1992, a sua história remonta aos anos 80, com a publicação da norma austriaca OTN 100, resultante de trabalhos realizados com o objectivo de quantificar as substâncias nocivas nos têxteis. A população europeia começava a estar sensível aos problemas de toxicidade dos produtos têxteis, sobretudo nos países de língua alemã, nos quais se estima que 18% da população sofre de uma alargada gama de alergias (J.T., Outubro 1997).

CAPÍTULO III

ANEXO III

Quadro III. 1 - Distribuição das empresas da amostra segundo a dimensão e o segmento

	Sector têxtil			Sector de vestuário	Sector de cordoaria	Total
	Têxtil laneira	Têxtil algodoeira e malhas	Têxtil lar			
Grandes empresas						
• Empresas inquiridas	30	20	20	30		108
• Respostas obtidas	7	5	7	14	2	35
• Tx. de retorno	23,3%	25%	35%	46,7%		32,4%
PME						
• Empresas inquiridas	30	20	20	30		100
• Respostas obtidas	3	7	5	7	-	22
• Tx. de retorno	10%	35%	25%	23,3%	-	22%
Total						
• Empresas inquiridas	60	40	40	60	8	208
• Respostas obtidas	10	12	12	21	2	57
• Tx. de retorno	16,7%	30%	30%	35%	25%	27,4%

Fonte: Dados obtidos do questionário.



Quadro III.2 - Identificação das empresas da amostra

	Sector têxtil			Sector de vestuário	Sector de cordoaria	Total
	Têxtil laneira	Têxtil algodoeira e malhas	Têxtil lar			
Antiguidade (anos)						
• Anterior a 1970	7 70%	3 25%	5 41,6%	3 14,3%	2 100%	20 35,1%
• 1970/1980	3 30%	3 25%	3 25%	15 71,4%		24 42,1%
• 1980/1990		4 33,3%	2 16,7%	2 9,5%		8 14%
• após 1990		2 16,7%	2 16,7%	1 4,8%		5 8,8%
	10 100%	12 100%	12 100%	21 100%	2 100%	57 100%
Capital Social						
• < 10.000 contos				7 33,3%		7 12,3%
• 10.001-25.000				5 23,8%		5 8,8%
• 25.001-50.000	1 10%	3 25%	2 16,7%	3 14,3%		9 15,8%
• 50.001- 100.000	2 20%	4 33,3%	3 25%	2 9,5%		11 19,3%
• 100.001- 500.000	2 20%	1 8,4%		1 4,8%		4 7%
• > 500.000	5 50%	4 33,3%	7 58,3%	3 14,3%	2 100%	21 36,8%
	10 100%	12 100%	12 100%	21 100%	2 100%	57 100%
Origem do capital						
• Nacional	9 90%	11 91,7%	10 83,3%	18 85,7%	2 100%	50 87,7%
• Estrangeiro	1 10%	1 8,3%	2 16,7%	3 14,3%		7 12,3%
	10 100%	12 100%	12 100%	21 100%	2 100%	57 100%
Volume de vendas						
• < 100.000			2 16,7%	4 19%		6 10,5%
• [100.001- 500.000]	1 10%	7 58,3%	3 25%	3 14,4%		14 24,6%
• [500.001-1.000.000]	2 20%	3 25%	6 50%	7 33,3%		18 31,6%
• [1.000.001-5.000.000]	7 70%	2 16,7%	1 8,3%	7 33,3%	2 100%	19 33,3%
• > 5.000.000						
	10 100%	12 100%	12 100%	21 100%	2 100%	57 100%
Nº de empregados						
• <20			1 8,3%	5 23,7%		6 10,5%
• [21-50]	1 10%		3 25%	1 4,8%		5 8,8%
• [51-100]	1 10%	3 25%	1 8,3%			5 8,8%
• [101-200]	1 10%	4 33,3%		1 4,8%		6 10,5%
• >200	7 70%	5 41,7%	7 58,4%	14 66,7%	2 100%	35 61,4%
	10 100%	12 100%	12 100%	21 100%	2 100%	57 100%

Fonte: Resultados obtidos a partir da análise do questionário

Quadro III.3 - Caracterização dos quadros dirigentes

	Sector têxtil						Sector de vestuário	Sector de cordoaria	Total
	Têxtil lancira		Têxtil algodoeira e malhas		Têxtil lar				
Nº de respostas obtidas	10	100%	12	100%	12	100%	21	100%	57
1. Fundador da empresa									
- Sim	8	80%	9	75%	8	66,7%	14	66,7%	39
- Não	2	20%	3	25%	4	33,3%	7	33,3%	18
	10	100%	12	100%	12	100%	21	100%	57
2. Nº de anos na empresa									
- < 3 anos			1	8,3%					1
- 4-10 anos	3	30%	5	41,7%	5	41,7%	5	23,8%	18
- > 10 anos	7	70%	6	50%	7	58,3%	16	76,2%	38
	10	100%	12	100%	12	100%	21	100%	57
3. Nível de formação do empresário									
- primário	1	10%	3	25%	1	8,3%	7	33,3%	12
- secundário	6	60%	8	66,7%	7	58,4%	8	38,1%	30
- superior	3	30%	1	8,3%	3	25%	3	14,3%	11
- pós graduação					1	8,3%	3	14,3%	4
- formação prof.	10	100%	12	100%	12	100%	21	100%	57
4. Cursos de especialização efectuados pelo empresário									
- Administração	2	20%	4	33,4%	5	41,7%	3	14,3%	14
- Gestão Pessoal	1	10%	1	8,3%	1	8,3%	1	4,8%	4
- Gestão Prod.	4	40%	5	41,6%	6	50%	5	23,8%	20
- Marketing/Vendas	4	40%	6	50%	7	58,4%	7	33,3%	24
- Estr. Internac.					1	8,3%	1	4,8%	3
- Outros	3	30%	1	8,3%	1	8,3%			5
- Nenhum	1	10%	3	25%	3	25%	6	28,5%	14
	15	150%	20	166,6%	24	200%	23	109,5%	84

Nota: No que respeita aos cursos de especialização, por se tratar de uma pergunta de resposta múltipla, obtém-se um número de respostas superior ao número de observações.

Nos cursos mencionados como "Outros" foram designados os dirigidos para a qualidade e conhecimento de línguas.

Quadro III.4 - Grau de dificuldade na contratação de pessoal

	Subsector têxtil									Subsector de vestuário	Subsector de cordoaria	Total				
	Têxtil lancira			Têxtil algodoeira e malhas			Têxtil lar									
	N	M	E	N	M	E	N	M	E	N	M	E	N	M	E	
Gestão/Administração	1	5	3		4	2	2	3		1	3			4	16	5
Técnicos superiores		4	2		5	5	1	1		7		1		1	18	7
Técnicos médios		7	1		3			2	3	3	5	1		-	16	9
Operários qualificados		4	5	2	2	5	1	5	6		10		1	3	11	27
Operários não qualificados	2	3		1			3	2		3	4		1	9	9	1

N - Nulo; M - Médio; E - Elevado

Nota: As empresas nem sempre atribuem um “grau de dificuldade” à contratação de pessoal surgindo o espaço em branco o que não nos permite avaliar este critério de uma forma rigorosa; assim, o número de respostas não tem qualquer correspondência com o número de observações. No subsector de cordoaria apenas obtivemos resposta de uma empresa.

Quadro III.5 - Motivos que levam a empresa a promover formação

	Subsector têxtil						Subsector de vestuário	Subsector de cordoaria	Total			
	Têxtil lancira		Têxtil algodoeira e malhas		Têxtil lar							
Nº de Empresas da amostra	10		12		12		21		2		57	
A empresa promove a formação e reciclagem:												
• Sim	8	80%	11	91,7%	12	100%	19	90,5%	2	100%	52	91,2%
• Não	1	10%					2	9,5%			3	5,3%
• Não Respondeu	1	10%	1	8,3%							2	3,5%
Total	10	100%	12	100%	12	100%	21	100%	2	100%	57	100%
Motivos que levam a empresa a desenvolver acções de formação:												
1.Melhorar a qualidade dos produtos	6	60%	11	91,7%	9	75%	19	90,5%	2	100%	47	82,5%
2.Inovação de novos produtos	2	20%	1	8,3%	2	16,7%					5	8,8%
3.Melhorar técnicas de produção	5	50%	7	58,3%	11	91,7%	3	14,3%	2	100%	28	49,1%
4.Introdução de novas tecnologias	5	50%	5	41,7%	10	83,3%	6	28,6%			26	45,6%
5.Introdução de novo equipamento	8	80%	7	58,3%	10	83,3%	14	66,7%	1	50%	40	70,2%
6.Busca de novas técnicas de distribuição					2	16,7 %			1	50%	3	5,4%
7.Reestruturação do desenho organizacional									1	50%	1	1,8%
8. Acesso a novos mercados			3	25%					1	50%	4	7%
9.Melhoria dos níveis de produtividade	6	60%	5	41,7%	7	58,3%	15	71,4%	2	100%	35	61,4%
10. Outros (*)	1 (a)	10%			1(b)	8,3%	1(c)	4,7%			3	5,4%
Total	33	330%	39	325%	52	433%	58	276,2%	10	500%	192	337%

(*) Necessidade de conhecimento de línguas (a), comunicação (b) cultura e cooperação com outras empresas (c).
Por se tratar de uma pergunta de resposta múltipla, obtém-se um número de respostas superior ao número de observações.

Quadro III.6 - Sistema de formação profissional

Sistema de formação profissional	Subsector têxtil			Subsector de vestuário	Subsector de cordoaria	Total
	Têxtil laneira	Têxtil algodoeira e malhas	Têxtil lar			
• Na própria empresa	8	11	12	19	2	52
• Associações do sector	3	6	5	3		17
• Noutras empresas e no estrangeiro	1					1

Nota: Existem empresas que promovem formação simultaneamente na própria empresa e em Associações do sector, por isso se trata de uma pergunta de respostas múltiplas.

Quadro III.7 - Tipologia da produção

Tipo de produção	Subsector têxtil			Subsector de vestuário *	Subsector de cordoaria *	Total
	Têxtil laneira	Têxtil algodoeira e malhas	Têxtil lar			
• Processo contínuo	7	10	6		1	24
• Grande série					1	1
• Pequena série				6	1	7
• Encomenda específica	5	4	7	18	2	36

* No vestuário e cordoaria surgem empresas que se enquadram em mais do que um tipo de produção.

Nota: Trata-se de uma pergunta de respostas múltiplas, por isso o número de respostas é superior ao número de observações

Quadro III.8 - Grau de integração vertical

Grau de integração	Empresas	
	Número	%
Elevado	6	10,5%
Intermédio	16	28,1%
Baixo	35	61,4%

Número de observações: 57

Quadro III.9 - Origem das matérias-primas e produtos intermédios

	Subsector Têxtil			Subsector de vestuário	Subsector de cordoaria	Total
	Têxtil laneira	Têxtil algodoeira e malhas	Têxtil lar			
Mercado nacional						
• < 50%	1	3	3	6	1	14
• 50%-75%	3	2	6	1	1	13
• > 75%	2	4	3	14		23
Mercado externo						
• <50%	3	3	3	4		13
• 50%-75%	2	2	5	3	2	14
• > 75%	5	7	3	8		21

Número de observações: 57 - Trata-se de uma variável multiresposta por isso as respostas totais são superiores ao número de observações

Quadro III.10 - Razões que levam à importação de matérias-primas

	Subsector têxtil			Subsector de vestuário *	Subsector de cordoaria *	Total
	Têxtil lancira	Têxtil algodoeira e malhas	Têxtil lar			
• Preço inferior	2 20%	5 41,7%	5 41,7%	6 28,6%		18 31,6%
• Inovação técnica das fibras utilizadas	5 50%	4 33,3%	2 16,7%	5 23,8%		16 28%
• Imposição dos clientes			1 8,3%	10 47,6%		11 19,3%
• Trabalha em subcontratação		5 41,7%	1 8,3%	8 38,1%	2 100%	8 14%
• Qualidade superior				4 19%		12 21%
• Não existe no mercado	6 60%	7 58,3%	6 50%	2 9,5%	1 50%	22 38,6%
• Outro motivo				2 9,5%		2 3,5%
TOTAL	13 130%	21 175%	15 125%	37 176,1%	3 150%	89 156%

Número de observações: 57 - Trata-se de uma variável multiresposta por isso as respostas totais são superiores ao número de observações

Quadro III.11 - Relevância do regime de subcontratação

	Subsector têxtil			Subsector de vestuário	Subsector de cordoaria	Total
	Têxtil Lancira	Têxtil algodoeira e malhas	Têxtil lar			
Número de respostas	10 100%	9 75%	9 75%	20 95%	2 100%	50 88%
1-Regime de subcontratação						
• Sim	6 60%	5 55%	6 67%	15 75%		32 64%
• Não	4 40%	4 45%	3 33%	5 25%	2 100%	18 36%
2- Tipo de relação						
• A empresa é subcontratante			1 17%	1 7%		2 6%
• A empresa contrata	6 100%	5 100%	2 33%	5 33%		18 56%
• Trabalha em regime misto			3 50%	9 60%		12 38%
3- % de subcontratação no volume de vendas:						
• < 20%	3 50%	2 40%	3 50%	3 20%		11 22%
• 21%- 50%	2 33%	2 40%	1 17%	4 27%		9 18%
• > 50%	1 17%	1 20%	2 33%	8 53%		12 24%

Número de observações: 50

Quadro III.12 - Vantagens competitivas da subcontratação

	Subsector têxtil						Subsector de vestuário	Subsector de cordoaria	Total			
	Têxtil laneira		Têxtil algodoeira e malhas		Têxtil lar							
Nº de respostas	10	100%	9	75%	9	75%	21	100%	1	50%		
• Redução de custos de produção	4	40%	2	22%	3	34%	6	29%			15	30%
• Acesso a novos mercados			1	11%	2	22%	4	19%			7	14%
• Melhorias no processo produtivo			1	11%	2	22%	2	10%			5	10%
• Melhorar a capacidade de gestão							2	10%			2	4%
• Relações de cooperação							5	24%			5	10%
• Preço/Qualidade												
• Novos produtos												
• Excedente de mão-de-obra							1	4%			1	2%
• Aumento da margem comercial	3	30%	3	34%	2	22%	3	14%	1 (b)	100%	11	22%
• Adaptação a novas tecnologias												
• Outras (a)	3	30%	2	22%							5	10%
TOTAL	10	100%	9	100%	9	100%	23	110%			51	102%

Número de observações: 50 - Trata-se de uma questão multiresposta, pelo que as respostas totais são superiores ao número de observações.

(a) Como outras vantagens, as empresas apontaram, indistintamente, a insuficiência de capacidade interna.

(b) Embora as duas empresas que responderam ao inquérito não detenham qualquer regime de subcontratação, uma delas respondeu à questão relacionada com o tipo de vantagens competitivas que encontra na subcontratação apontando como única vantagem o aumento da margem comercial.

Quadro III.13 - Grau de satisfação e problemas encontrados na relação de subcontratação

	Nº de empresas	%
1- Grau de satisfação		
1 (insatisfeito)	2	4%
2	7	15%
3	28	60%
4	10	21%
5(Excelente)		
Total	47	100%
2- Problemas encontrados na relação de subcontratação		
• Pouca qualidade dos produtos	7	15%
• Dificuldade no cumprimento dos prazos	10	21%
• Dificuldade de negociação	15	32%
• Preços elevados	5	11%
• Relações frágeis entre contratantes e subcontratantes	15	32%
• Dificuldades na cobrança	3	6%
• Pouco conhecimento do mercado de destino		
• Outras		
Total	55	117%

Número de observações: 47 - Trata-se de uma questão multiresposta, pelo que as respostas totais são superiores ao número de observações

Nota: O grau de satisfação é avaliado numa escala de 1 (Insatisfeito) a 5 (Excelente)

Quadro III.14 - Intensidade exportadora

	Subsector têxtil			Subsector de vestuário	Subsector de cordoaria	Total
	Têxtil laneira	Têxtil algodoeira e malhas	Têxtil lar			
• Nula	5 50%	3 25%		8 37%		16 28%
• Baixa	1 20%	3 25%	1 8%	1 5%		7 12%
• Média	1 10%	2 17%	5 42%	6 29%		14 25%
• Alta	2 20%	4 33%	6 50%	6 29%	2 100%	20 35%
TOTAL	10 100%	12 100%	12 100%	21 100%	2 100%	57 100%

Número de observações: 57

Quadro III.15 - Barreiras à exportação

	Subsector têxtil			Subsector de vestuário	Subsector de cordoaria	Total
	Têxtil laneira	Têxtil algodoeira e malhas	Têxtil lar			
• O mercado interno absorve toda a produção	5 100%	3 100%		1 13%		9 56%
• A empresa não tem estruturas internas		1 33%		4 50%		5 31%
• Não conhece os mercados		1 33%		2 25%		3 19%
• Custos elevados	2 40%					2 13%
• Dificuldades financeiras				5 62%		5 31%
• Falta de apoios estatais	3 60%			7 88%		10 63%
• Outros						
TOTAL	10 200%	5 166%		19 238%		34 213%

Número de observações: 16 - Trata-se de uma variável multiresposta por isso as respostas totais são superiores ao número de observações

Quadro III.16 - Atitude face à abordagem de mercados externos

	Nº de empresas	%
Possibilidade de abordar mercados externos no futuro:		
• Sim	11	69%
• Não	5	31%
TOTAL	16	100%
Prazo Previsto:		
• Dentro de 6 meses	7	64%
• Entre seis meses e um ano	3	27%
• Mais de um ano	1	9%
TOTAL	11	100%

Número de observações: 16

Quadro III.17 - Mercado - formas de abordagem

	Subsector têxtil						Subsector de vestuário	Subsector de cordoaria	Total			
	Têxtil lancira		Têxtil algodoeira e malhas		Têxtil lar							
Mercado interno												
• Vendedores da empresa	10	100%	12	100%	12	100%	19	90%	2	100%	55	96%
• Comissionistas e agentes	9	90%	9	75%	3	25%	10	48%	1	50%	32	56%
• Representantes exclusivos	3	30%	5	42%			5	24%			13	23%
• Por catálogo					2	17%	4	19%			6	11%
• Franchising												
• Presença em feiras	10	100%	12	100%	7	58%	18	86%			47	82%
• Comércio electrónico												
Total	32	320%	38	317%	24	200%	56	267%	3	150%	153	268%
Mercado externo												
• Vendedores da empresa	5	50%	9	75%	8	67%	6	29%	1	50%	29	51%
• Comissionistas e agentes	2	20%	7	58%	6	50%	6	29%	2	100%	23	40%
• Representantes exclusivos	3	30%	3	25%	4	33%	5	24%	2	100%	17	30%
• Por catálogo					2	17%	4	19%			6	10%
• Franchising												
• Presença em feiras	4	40%	5	42%	8	67%	7	33%	2	100%	26	46%
• Comércio electrónico			1	8%	1	8%					2	4%
Total	14	140%	25	208%	29	242%	28	134%	7	350%	103	181%

Número de observações: 57 - Trata-se de uma variável multiresposta por isso as respostas totais são superiores ao número de observações

Quadro III.18 - Antiguidade da presença em mercados externos

	Subsector têxtil			Subsector de vestuário	Subsector de cordoaria	Total
	Têxtil laneira	Têxtil algodoeira e malhas	Têxtil lar			
Antiguidade da presença em mercados externos:						
• Menos de 3 anos		1 11%		1 8%		2 5%
• Entre 3 e 7 anos	1 20%	3 33%	4 33%	9 69%		17 41%
• Mais de 7 anos	4 80%	5 56%	8 67%	3 23%	2 100%	22 54%
TOTAL	5 100%	9 100%	12 100%	13 100%	2 100%	41 100%

Número de observações: 41

Quadro III.19 - Factores dinamizadores das vendas no mercado externo

	Subsector têxtil						Subsector de vestuário		Subsector de cordoaria		Total	
	Têxtil laneira		Têxtil algodoeira e malhas		Têxtil lar							
Razões para exportar												
• Prospeção de novos mercados	3	60%	4	44%	4	33%	2	15%	1	50%	14	34%
• Solicitações de clientes no exterior	4	80%	5	56%	6	50%	10	77%	2	100%	27	66%
• Participações em feiras internacionais	4	80%	5	56%	8	67%	7	54%	2	100%	26	63%
• Outros (*)	1	20%	2	22%	1	8%					4	10%
Total	12	240%	16	178%	19	158%	19	146%	5	250%	71	173%

Número de observações: 41 - Trata-se de uma variável multiresposta por isso as respostas totais são superiores ao número de observações.

Nota: Em "Outros" foram considerados os seguintes factores: deslocações da equipa comercial e indicação por parte de organismos oficiais de possíveis clientes noutros países.

Quadro III.20 - Atitude da empresa face ao produto para exportação

	Nº de respostas	%
• Exporta os mesmos produtos que vende no mercado interno	36	88%
• Desenvolve novos produtos para exportação	39	95%
• Aperfeiçoa os produtos actuais	10	24%
• Não tem planos		
Total	85	207%

Número de observações: 41 - Trata-se de uma variável multiresposta por isso as respostas totais são superiores ao número de observações.

Quadro III.21 - Formas de distribuição no estrangeiro

	Subsector Têxtil						Subsector de vestuário	Subsector de cordoaria	Total			
	Têxtil laneira		Têxtil algodoeira e malhas		Têxtil lar							
• Exportação directa	5	100%	7	78%	8	67%	9	69%	2	100%	31	76%
• Filial ou sucursal própria no exterior	1	20%			2	17%	3	23%	2	100%	8	20%
• Representante exclusivo no exterior	3	60%	3	33%	4	33%	5	38%	2	100%	17	41%
• Joint -Ventures			1	11%	1	8%	1	8%	1	50%	4	9%
• Outras												
Total	9	180%	11	122%	15	125%	18	138%	7	350%	60	146%

Número de observações: 41 - Trata-se de uma variável multiresposta por isso as respostas totais são superiores ao número de observações.

Quadro III.22 - Estrutura interna de apoio à exportação

	Nº de empresas	%
A Empresa tem Departamento de Marketing		
• Sim	15	37%
• Não	26	63%
Total	41	100%
A Empresa tem Estrutura de Apoio à Exportação		
• Sim	29	71%
• Não	12	29%
Total	41	100%
- Situada no país	29	71%
- Situada no estrangeiro	6	15%
- Dependente do Deptº de Marketing	8	19%
Total	43	105%

Número de observações: 41 - A parte inferior do quadro evidencia a existência de uma variável multiresposta por isso as respostas totais são superiores ao número de observações.

III.23 - Destinos de exportação

	<20%	20%-50%	>50%
União Europeia			32
Resto da Europa	12		
Estados Unidos da América	16		9
África	9		
Outros	6		

Número de observações: 41 - Trata-se de uma variável multiresposta por isso as respostas totais são superiores ao número de observações.

Quadro III.24 - Determinantes do processo de internacionalização

	Subsector têxtil			Subsector de vestuário	Subsector de cordoaria	Total	
	Têxtil lancira	Têxtil algodocira e malhas	Têxtil lar				
• Qualidade do produto	5 100%	9 100%	10 83%	12 92%	2 100%	38	93%
• Qualidade do serviço	5 100%	8 90%	7 58%	8 62%	1 50%	29	71%
• Imagem e marca	3 60%	4 44%	8 67%	6 46%	1 50%	22	54%
• Baixo preço	2 40%	3 33%	5 42%	4 31%		14	34%
• Rede de distribuição eficiente	3 60%	4 44%	8 67%	7 54%	1 50%	23	56%
• Design	1 20%	2 22%	4 33%	5 38%		12	29%
• Outras							
Total	19 380%	30 333%	42 350%	42 323%	5 250%	138	337%

Número de observações: 41 - Trata-se de uma variável multiresposta por isso as respostas totais são superiores ao número de observações.

III.25 - Peso do investimento em função das vendas em actividades que sustentam a inovação

	1996		1997		1998	
1. Investimentos na área de produção						
• nulo	17	30%	13	23%	14	24%
• reduzido	12	21%	18	32%	20	35%
• médio	18	31%	15	26%	21	37%
• elevado	10	18%	11	19%	2	4%
Total	57	100%	57	100%	57	100%
2. Investimentos em informática						
• nulo	8	14%	5	9%	3	5%
• reduzido	10	18%	8	14%	7	12%
• médio	27	47%	31	54%	39	69%
• elevado	12	21%	13	23%	8	14%
Total	57	100%	57	100%	57	100%
3. Investimento em I&D						
• nulo	57	100%	56	98%	53	93%
• reduzido			1	2%	4	7%
• médio						
• elevado						
Total	57	100%	57	100%	57	100%
4. Despesas em formação profissional						
• nulo	9	16%	11	19%	10	18%
• reduzido	32	56%	29	51%	18	31%
• médio	10	18%	15	26%	29	51%
• elevado	6	10%	2	4%		
Total	57	100%	57	100%	57	100%

Número de observações: 57

Nota: Nulo = 0%; reduzido = 0%<X<20%; médio = 21%<X<50%; elevado = >50%

III.26 - Acções dirigidas ao processo produtivo e produto

Objectivo:	Realizadas até 1999		Ainda em curso		Prevista para os próximos 2 anos	
• Desenvolvimento de novos produtos	8	14%	4	7%	12	21%
• Desenvolvimento de novos processos	10	17%	7	12%	10	17%
• Introdução de novos materiais	1	2%	1	2%	8	14%
• Melhoria do design	5	9%	7	12%	18	32%
• Integração com outras empresas ao nível da produção						
• Melhoria da <i>performance</i>	4	7%	3	6%	6	11%
Total	28	49%	22	39%	54	95%

Número de observações: 57 - As percentagens foram calculadas tendo em conta o número de observações; como se trata de uma variável de resposta múltipla, a soma ultrapassa os 100%.

Quadro III.27 - Processo de criação dos produtos na empresa

	Subsector têxtil						Subsector de vestuário	Subsector de cordoaria	Total			
	Têxtil laneira		Têxtil algodoeira e malhas		Têxtil lar							
• Esforço de I&D dentro da empresa	5	50%	8	67%	5	42%	9	43%	2	100%	29	51%
• I&D da empresa mas desenvolvido por entidades externas , encomendado por aquela	1	10%	2	17%	2	17%	3	13%			8	14%
• Sugestões dos clientes	4	40%	4	33%	7	58%	10	48%	2	100%	27	47%
• Sugestões dos fornecedores					1	8%					1	2%
• Cópias de produtos estrangeiros	1	10%	1	8%	3	25%	10	48%			15	26%
• Cópias de produtos nacionais												
Total	11	110%	15	125%	18	150%	32	152%	4	200%	80	140%

Nº de observações: 57 - Trata-se de uma variável multiresposta por isso as respostas totais são superiores ao número de observações.

III.28 - Acções dirigidas ao mercado e seu âmbito de abordagem

Objectivo:	Realizadas até 1999		Ainda em curso		Prevista para os próximos 2 anos	
• Penetração em novos mercados	9	23%	4	11%	6	16%
• Integração em redes de comercialização no mercado interno	5	13%	3	8%	5	13%
• Integração em redes de comercialização no mercado externo	4	11%	3	8%	7	18%
• Criação de filiais para comercialização em mercados externos	3	8%	2	5%	4	11%
• Criação de filiais para comercialização em mercados internos	3	8%	4	10%	3	8%
Total	24	63%	16	42%	25	66%

Número de observações: 38 - As percentagens foram calculadas tendo em conta o nº de observações; como se trata de uma variável de resposta múltipla, a soma ultrapassa os 100%.

III.29 - Acções dirigidas à investigação e desenvolvimento

Objectivo:	Realizadas até 1999		Ainda em curso		Prevista para os próximos 2 anos	
• Criação de um departamento de I&D	2	13%	2	13%	4	27%
• Cooperação com outras empresas com vista ao fomento de relações de I&D	1	7%	1	7%	2	13%
• Associação com organismos públicos para acções de I&D	5	33%	5	33%	7	47%
• Acções de I&D encomendadas a empresas externas	1	7%	1	7%	2	13%
Total	9	60%	9	60%	15	100%

Número de observações: 15 - As percentagens foram calculadas tendo em conta o número de observações; como se trata de uma variável de resposta múltipla, a soma ultrapassa os 100%.

III.30 - Acções dirigidas à informação e meios informáticos

Objectivo:	Realizadas até 1999		Ainda em curso		Prevista para os próximos 2 anos	
• Aquisição de informação a associações	25	50%	14	28%	6	12%
• Aquisição de informação a empresas						
• Criação de departamento de informação	3	6%	3	6%	4	8%
• Utilização de correio electrónico - email	4	8%	6	13%	25	50%
• Utilização de meios informáticos na gestão de stocks	10	20%	14	28%	16	32%
• Utilização de meios informáticos na gestão da produção	8	16%	8	16%	10	20%
Total	50	100%	45	90%	61	122%

Número de observações: 50 - As percentagens foram calculadas tendo em conta o nº de observações; como se trata de uma variável de resposta múltipla, a soma ultrapassa os 100%.

III.31 - Utilização de novas tecnologias

Tecnologia	Já utiliza	Vai utilizar		Não sabe se vai utilizar	Não irá utilizar	Total
		1999	Após 1999			
1. Sistemas CAD/CAM	34 60%	3 5%	8 14%	5 9%	7 12%	57 100%
2. CA (Corte Automático)	8 24%	2 6%	5 15%	13 40%	5 15%	33 100%
3. Sistema Integrado de Informação	6 11%	2 4%	20 35%	17 29%	12 21%	57 100%
4. Comércio Electrónico, EDI	4 7%	6 10%	14 25%	25 44%	8 14%	57 100%

Número de observações: para as tecnologias 1,3 e 4 = 57; para a tecnologia 2, foram consideradas apenas as empresas que integram na sua cadeia produtiva a fase de confecção = 33

Quadro III.32 - Factores determinantes na introdução de novos métodos de produção

	Subsector têxtil						Subsector de vestuário	Subsector de cordoaria	Total			
	Têxtil laneira		Têxtil algodoeira e malhas		Têxtil lar							
1. Introduziu novos métodos de produção nos três últimos anos:												
- Sim	7	70%	8	67%	9	75%	14	67%	1	50%	39	68%
- Não	3	30%	4	33%	3	25%	7	33%	1	50%	18	32%
Total	10	100%	12	100%	12	100%	21	100%	2	100%	57	100%
2. Objectivo												
- Flexibilidade	4	57%	3	38%	6	67%	11	79%			24	62%
- Rapidez resposta	4	57%	4	50%	5	56%	11	79%			24	62%
- Especialização	2	29%	2	25%	2	22%	6	42%	1	100%	13	33%
- Economias escala	5	71%	3	38%	3	33%					11	28%
- Outros												
Total	15	214%	12	151%	16	178%	28	200%	1	100%	72	185%

Nº de observações: 57 - Trata-se de uma variável multiresposta por isso as respostas totais são superiores ao número de observações.

Quadro III.33 - A marca como vector estratégico

	Sector têxtil						Sector de vestuário (*)		Sector de cordoaria		Total	
	Têxtil laneira		Têxtil algodoeira e malhas		Têxtil lar (*)							
• Nº de respostas obtidas	10	100%	12	100%	12	100%	21	100%	2	100%	57	100%
• Marca própria	1	10%			5	42%	13	62%	2	100%	21	37%
• Aderência a Marcas de Terceiros			2	17%	4	33%	4	19%	-		10	18%
• Não Utiliza Marca	9	90%	10	83%	5	42%	8	38%	-		32	56%
Utiliza a mesma marca no mercado interno e externo:												
Sim	1	100%			2	22%	9	53%	2	100%	14	45%
Não			2	100%	7	78%	8	47%			17	55%

Número de observações: 57

(*) Nestes dois segmentos o número de respostas excede o número de observações já que existem empresas que utilizam simultaneamente marca própria e marcas de terceiros para comercialização dos seus produtos.

Quadro III.34 - Importância da integração do ambiente na actividade da empresa

Quadro III.54 - Importância da integração do ambiente na actividade da empresa												
	Sector têxtil						Sector de vestuário		Sector de cordoaria		Total	
	Têxtil laneira		Têxtil algodoeira e malhas		Têxtil lar							
• Nº de respostas obtidas	10	100%	12	100%	12	100%	21	100%	2	100%	57	100%
• Muito relevante	-	0%	1	8%	2	17%	-	0%	1	50%	4	7%
• Pouco relevante	3	30%	7	58%	8	66%	7	33%	1	50%	26	46%
• Posição neutra	7	70%	4	33%	2	17%	14	67%			27	47%

Número de observações: 57

Quadro III.35 - Redes de cooperação

	Sector têxtil						Sector de vestuário		Sector de cordoaria		Total	
	Têxtil laneira		Têxtil algodoeira e malhas		Têxtil lar							
• Cooperação com outras empresas												
Sim	6	75%	5	42%	6	9%	10	50%	1	100%	27	52%
Não	2	25%	7	58%	5	91%	10	50%			25	48%
-Subcontratação ou fabrico sob contrato	6	100%	5	100%	5	83%	6	60%			22	81%
-Acordos de produção					1	17%	4	40%			5	19%
-Acordos de comercialização					1	17%	4	40%			5	19%
-Acordos de I&D												
-Acordos de tecnologia												
-Outras												
• Possibilidade da entrada em redes de cooperação num futuro próximo												
Sim					2	18%	6	30%	1	100%	8	15%
Não	8	100%	12	100%	9	82%	14	70%			44	85%
• Possibilidade de constituição de uma parceria												
- Indispensável					1	9%	4	20%	1	100%	5	10%
- Pouco favorável	4	50%	4	33%	3	27%	2	10%			13	25%
- Favorável mas não indispensável	2	25%	3	25%	6	55%	13	65%			25	48%
- Não aceitável	2	25%	5	42%	1	9%	1	5%			9	17%

Número de observações: 52

No que respeita aos tipos de acordos de cooperação, todas as empresas que responderam afirmativamente, revelam que possuem simultaneamente acordos no âmbito da produção e da comercialização.

Quadro III.36 - Cooperação e apoio dos organismos públicos

Organismos públicos	Muito boa		Boa		Regular		Insuficiente		Má		Total	
IAPMEI	2	3%	8	14%	19	33%	22	39%	6	11%	57	100%
Universidades	3	14%	15	68%	1	4%	3	14%			22	100%
ICEP	3	6%	14	28%	18	36%	15	30%			50	100%

Número de observações: IAPMEI = 57; Universidades = 22; ICEP = 5

Quadro III.37 - Classificação do papel desempenhado pela associação sectorial

	Sector têxtil						Sector de vestuário		Sector de cordoaria		Total	
	Têxtil laneira		Têxtil algodoeira e malhas		Têxtil lar							
A empresa pertence a alguma associação sectorial												
-Sim	10	100%	12	100%	12	100%	19	90%	2	100%	55	96%
-Não							2	10%			2	4%
Total	10	100%	12	100%	12	100%	21	100%	2	100%	57	100%
Como classifica a sua actuação												
-Muito Boa			2	17%	1	8%					3	5%
-Boa	4	40%	5	42%	4	33%	7	37%	2	100%	22	40%
-Regular	6	60%	4	33%	7	59%	11	58%			28	51%
-Má			1	8%			1	5%			2	4%

Número de observações: 57

Quadro III.38 - Acções prioritárias com vista à formulação de estratégias competitivas

Acções Prioritárias	Sector têxtil									Sector de vestuário	Sector de cordoaria	Total						
	Têxtil laneira			Têxtil algodoeira e malhas			Têxtil lar											
	Prioridades			Prioridades			Prioridades			Prioridades			Prioridades					
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
- Acções de marketing	2	2	3	7	4	1	5	1	3	1	5	1	1			16	10	8
- Acções de formação			2	1	2	2			2				1			2	4	6
- Melhoramento do processo produtivo		5																
- Diversificação de produtos	5			1	5	2		2	2	4	1	2				10	13	6
- Diversificação de mercados		2		1	1	3	4	2	1	6	1	3				11	4	7
- Maior diferenciação de produtos	1			1		4	3	5		5	6	4				10	13	8
- Racionalização dos métodos de gestão			2	1					4		3	5				1	3	1
- Redesenhar da estrutura organizacional								1		2	3	3	1			3	4	3
- Deslocalização da produção		1					1			1	2	3	1			2	3	3
- Outros	2		3							2			1			5	1	3

Número de observações: 56 - A escala de 1 a 3 estabelece a 1ª, 2ª e 3ª prioridades.

III.39 - Factores críticos de sucesso

Factores Críticos de Sucesso	Prioridades					Total
	1	2	3	4	5	
Qualidade dos produtos		1	1	4	51	57
Preço dos produtos		5	12	19	21	57
Rede de distribuição		4	43	9		57
Utilização de uma marca		6	47	4		57
Prazos de entrega		5	39	5	8	57
Inovação		2	45	10		57
Novas Tecnologias		5	43	9		57

Número de observações: 57 - Prioridade 1 = sem qualquer importância; Prioridade 5 = muito importante

III.40 - Acontecimentos recentes mais relevantes na evolução do STV

Acontecimentos	Nº de empresas	%
Os Acordos de Marraqueche		
O movimento de globalização	3	6%
O sistema de incentivos financeiros	15	29%
A emergência dos mercados de Leste	24	47%
Incentivos à cooperação internacional	1	2%
O processo de integração europeia	45	88%
O desmantelamento progressivo do AMF		
Outros		
Total	88	172%

Número de observações: 51 - Trata-se de uma variável multiresposta por isso as respostas totais são superiores ao número de observações.

Anexo IV

NOME DA EMPRESA (facultativo) _____

CARGO DO RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO DESTE
QUESTIONÁRIO _____

1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1.1- Ano de Fundação: _____

1.2- Forma Jurídica da Empresa (assinalar com um x):

- Empresa em nome individual _____
- Sociedade em nome colectivo _____
- Sociedade por quotas _____
- Sociedade anónima _____
- Outras _____

1.3- Capital Social da Empresa (assinalar com um x):

- Inferior a 10.000 contos _____
- Entre 10.001- 25.000 contos _____
- Entre 25.001- 50.000 contos _____
- Entre 50.001-100.000 contos _____
- Entre 100.001- 500.000 contos _____
- Superior a 500.000 contos _____

1.4- Origem do Capital (participações em %)

- Capital Nacional _____ %
- Capital Estrangeiro _____ %

1.5- Número de empregados da empresa por categoria profissional:

- Gestão/ Administração _____
- Técnicos Superiores _____
- Técnicos Médios _____
- Operários Qualificados _____
- Operários não qualificados (incluindo aprendizes) _____

TOTAL _____

1.6- Evolução do número de empregados nos últimos 5 anos (assinale com um x):

- | Diminuíram | Aumentaram | Mantiveram-se |
|---------------------|---------------------|---------------|
| - Até 10% _____ | - Até 10% _____ | _____ |
| - Mais de 11% _____ | - Mais de 11% _____ | _____ |

1.7- Que fases da cadeia produtiva do têxtil a empresa desempenha (assinale com um x as diferentes fases):

- Fiação/ Cardação _____
- Preparação à Tecelagem _____
- Tecelagem _____
- Tinturaria _____
- Ultimação _____
- Confecção _____
- Venda ao armazenista _____
- Venda ao retalhista _____

1.8- Que categoria de produtos são produzidos na sua empresa? Destinam-se ao mercado interno ou externo? (por razões que se prendem com a uniformidade de análise dos resultados, escolheu-se a nomenclatura do Sistema Harmonizado de designação e codificação das mercadorias) :

NC	Descrição	(assinale com um x)	Mercado Int/Ext (I/E)
50	Artigos de seda	_____	_____
51	Artigos de lã	_____	_____
52	Artigos de algodão	_____	_____
53	Outras fibras têxteis vegetais	_____	_____
54	Filamentos sintéticos ou artificiais	_____	_____
55	Fibras sintéticas ou artificiais descontínuas	_____	_____
56	Pastas, feltros, artigos de cordoaria, etc	_____	_____
57	Tapetes e outros revestimentos	_____	_____
58	Tecidos especiais e tufados	_____	_____
59	Tecidos impregnados, artigos usos técnicos	_____	_____
60	Tecidos de malha	_____	_____
61	Vestuário e acessórios de malha	_____	_____
62	Vestuário e acessórios excepto de malha	_____	_____
63	Outros artigos têxteis confeccionados	_____	_____

1.9- Modalidades de financiamento mais utilizadas pela empresa (assinale por ordem de importância 1,2,3.....):

- Autofinanciamento _____
- Empréstimos bancários _____
- Emissão de Obrigações _____
- Crédito de Fornecedores _____
- Leasing _____
- Factoring _____
- Outra _____

1.10- Investimentos efectuados nos últimos 3 anos com vista à modernização da sua empresa (calcule a % em relação ao activo total):

- Menos de 10% _____ - Entre 51% e 100% _____
- Entre 11% e 20 % _____ - Mais de 101% _____
- Entre 21% e 50% _____

1.11- Classifique, em relação à média do sector, os seguintes factores da sua empresa (assinale com um x):

	É mais baixa	É igual	É mais alta
- Rentabilidade	_____	_____	_____
- Autonomia Financeira	_____	_____	_____

2. RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA

2.1- O empresário ou administrador actual foi o fundador da empresa?

- Sim	_____	- Não	_____
-------	-------	-------	-------

2.2- Idade do Empresário ou Administrador (assinale com um x):

- Menos de 35 anos	_____
- Entre 36 e 50 anos	_____
- Mais de 51 anos	_____

2.3- Há quanto tempo dirige ou trabalha na empresa (assinale com um x):

- Menos de 3 anos	_____
- Entre 4 e 10 anos	_____
- Mais de 10 anos	_____

2.4- Nível de formação do empresário ou administrador (assinale com um x):

- Nível primário	_____
- Nível secundário	_____
- Nível superior	_____
- Pós graduação	_____
- Formação profissional	_____

2.5- Cursos de especialização efectuados pelo empresário ou outro pessoal classificado como quadro superior da empresa, nos últimos 3 anos (assinale com um x, mencionando o número de pessoas abrangidas):

- Orientados para administração de empresas	_____
- Orientados para gestão de pessoal	_____
- Orientados para gestão da produção	_____
- Orientados para marketing e vendas	_____
- Orientados para estratégias de internacionalização	_____
- Outros	_____
- Nenhum curso de especialização nos últimos 3 anos	_____

2.6- Níveis de ensino concluído pelo pessoal ao serviço da sua empresa:

	Inferior ao básico	Básico	Secundário	Politécnico	Bacharelato	Licenciatura
Nº de empregados						



2.7- Dificuldades encontradas na sua região na contratação de pessoal qualificado:

	Grau de dificuldade na contratação		
	Nulo	Médio	Elevado
Gestão/ Administração			
Técnicos Superiores			
Técnicos Médios			
Operários Qualificados			
Operários Não Qualificados			

2.8- A empresa promove a formação e reciclagem do pessoal: (assinale com x)

- Sim _____ - Não _____

Em caso afirmativo aponte os motivos que levam a empresa a desenvolver acções de formação:

- Melhorar a qualidade dos seus produtos _____
- Inovação de novos produtos _____
- Melhorar técnicas de produção _____
- Introdução de novas tecnologias _____
- Introdução de novo equipamento _____
- Busca de novas técnicas de distribuição _____
- Reestruturação do desenho organizacional _____
- Acesso a novos mercados _____
- Melhoria dos níveis de produtividade _____
- Outros (mencione qual) _____

2.9- A formação e reciclagem realiza-se: (assinale com x)

- Na própria empresa _____
- Instituições de formação protocoladas com as associações do sector (CITEX, CIVEC e CILAN) _____
- Noutras empresas ou no estrangeiro _____

3. ESTRUTURA PRODUTIVA E PRODUTO

3.1- Qual o tipo de produção da empresa?

- Processo contínuo _____
- Grande série _____
- Pequena série _____
- Encomenda específica _____

3.2- As matérias-primas e os produtos intermédios utilizados no processo de fabrico são de origem nacional ou importados? (assinale o valor em % para cada um dos mercados):

- Mercado nacional _____
- Mercado externo _____

3.3- Quais as razões fundamentais que encontra para utilizar matérias-primas importadas? (estabeleça um ranking de prioridades 1,2,3...):

- Preço inferior _____ - Qualidade superior _____
- Inovação técnica das fibras utilizadas _____ - Não existe no mercado nacional _____
- Imposição dos clientes _____ - Outro motivo (qual) _____
- Trabalha em regime de subcontratação _____

3.4- A empresa detém qualquer tipo de relação em regime de subcontratação? (assinale com x)

- Sim _____ - Não _____

• Se respondeu sim diga em que qualidade:

A empresa é subcontratante _____ A empresa contrata _____

Trabalha em regime misto _____

• Especifique a % de subcontratação no volume de vendas:

Mercado Nacional

Mercado Internacional

- Menos de 20% _____

- Entre 21%- 50% _____

- Mais de 50% _____

3.5- Na sua perspectiva, que vantagens competitivas encontra na subcontratação (assinale com um x):

- Redução dos custos de produção _____	- Preço/Qualidade _____
- Acesso a novos mercados _____	- Novos produtos _____
- Utilização de uma marca _____	- Excedente de mão-de-obra (*) _____
- Melhorias no processo produtivo _____	- Aumento da margem comercial _____
- Melhorar a capacidade de gestão _____	- Adaptação a novas tecnologias _____
- Relações de cooperação _____	- Outras (quais?) _____

(*) Execução de encomendas de empresas contratantes para otimizar a produção e evitar despedimentos

3.6- Classifique o seu grau de satisfação quanto, à relação de subcontratação, utilizando os parâmetros de 1(Insatisfeito) a 5 (Excelente), conforme o seu caso:

- Que dá a outras empresas	1	2	3	4	5
- Que recebe de outras empresas	1	2	3	4	5

3.7- Na sua perspectiva, quais os principais problemas que se colocam à subcontratação? (assinale 1,2,3...,utilizando por ordem decrescente de importância):

Dada a Terceiros	Recebida de Terceiros
Pouca qualidade dos produtos	Dificuldade em cumprir a qualidade acordada
Não cumprimento de prazos de entrega	Não cumprimento de prazos
Dificuldades de negociação	Pouco conhecimento do mercado de destino
Preços elevados	Dificuldades na cobrança
Relações frágeis com os subcontratados	Relações frágeis com os subcontratantes
Outras (quais)	Outras (quais)

3.8 - Nos últimos três anos introduziu novos métodos de produção?

- Sim _____ Não _____

Se respondeu sim, quais os objectivos?

- Flexibilidade _____	Especialização _____
- Rapidez de resposta _____	Economias de Escala _____
- Outros (quais?) _____	

PRODUTO

3.9-Tipo de produto oferecido quanto à diferenciação:

- Um só produto homogéneo ou estandardizado _____
- Vários produtos homogéneos ou estandardizados _____
- Vários produtos diferenciados _____

3.10- Tipo de produto oferecido quanto à gama do sector:

- Gama alta _____
- Gama média _____
- Gama baixa _____

3.11- Na comercialização dos seus produtos a empresa possui:

Marca própria _____ - Marca de terceiros _____

Não utiliza marca _____

Se respondeu sim, refira, por favor, o(s) nome (s) _____

Utiliza a mesma marca no mercado interno e externo:

- Sim _____
- Não _____

3.12- A concepção dos produtos da sua empresa resulta essencialmente de:

- Esforço de criação dentro da empresa (criação própria) _____
- Criação da empresa mas desenvolvido por entidades externas, encomendado por aquela _____
- Sugestões dos clientes _____
- Sugestões dos fornecedores _____
- Cópias de produtos estrangeiros _____
- Cópias de produtos nacionais _____

3.13- A empresa introduziu ou virá a introduzir, brevemente novas tecnologias?

		Vai utilizar:		Não sabe se vai utilizar	Não irá utilizar
TECNOLOGIA	Se utiliza: qual o ano de adopção	1999	Após 1999		
Sistemas CAD/CAM					
CA (Corte Automático)					
Sistema Integrado de Informação					
Comércio Electrónico, EDI					

4. MERCADO

4.1- Qual o volume de vendas da empresa? (assinale com um x):

- Menos de 100.000 contos _____
- Entre 100.001 e 500.000 contos _____
- Entre 500.001 e 1.000.000 contos _____
- Entre 1.000.001 e 5.000.000 contos _____
- Mais de 5.000.000 contos _____

4.2- Qual o volume (em %) destinada a:

Mercado Interno

Mercado Externo

4.3- Quais as formas utilizadas para abordar o mercado:

	Mercado Interno	Mercado Externo
Vendedores da empresa		
Comissionistas e agentes		
Representantes exclusivos		
Por catálogo		
Franchising		
Presença em feiras		
Comércio electrónico		

SE A SUA EMPRESA VENDE APENAS PARA O MERCADO INTERNO RESPONDA ÀS QUESTÕES 4.4 e 4.5 e passe de imediato à questão 5.1

4.4- Quais as principais barreiras ou motivos que encontra para não vender para mercados externos? (assinale, segundo a ordem de importância 1,2,3...)

- O mercado interno absorve toda a produção _____
- A empresa não tem estruturas internas _____
- Não conhece os mercados _____
- Custos elevados _____
- Dificuldades financeiras _____
- Falta de apoios estatais _____
- Outras (quais) _____

4.5- Considera poder vir a entrar em mercados internacionais, num futuro próximo?

- Sim _____

- Não _____

Se sim dentro de quanto tempo?

- Dentro de 6 meses _____

- Entre 6 meses e 1 ano _____

- Mais de um ano _____

SE JÁ VENDE PARA MERCADOS EXTERNOS RESPONDA ÀS QUESTÕES A SEGUIR:

4.6- Há quanto tempo mantém uma presença no mercado internacional?

- Menos de 3 anos _____

- Entre 3 anos e 7 anos _____

- Mais de 7 anos _____

4.7- As vendas no mercado externo devem-se, fundamentalmente a (assinale com um x) :

- Prospecção de novos mercados _____
- Solicitações de clientes no exterior _____
- Participações em feiras internacionais _____
- Outros (quais) _____

4.8- Qual a atitude da empresa em relação ao produto para exportação? :

- Exporta os mesmos produtos que vende no mercado interno _____
- Desenvolve novos produtos para exportação _____
- Está empenhada no aperfeiçoamento dos produtos actuais _____
- Não tem planos _____

4.9- Quais os meios utilizados na distribuição dos produtos no estrangeiro? (assinale com um x):

- Exportação directa _____
- Filial ou sucursal própria no exterior _____
- Representante exclusivo no exterior _____
- Joint- Ventures _____
- Outras (quais) _____

4.10- Existe na empresa departamento de marketing?

- Sim _____
- Não _____

4.11- A empresa tem alguma estrutura de apoio à exportação?

- Sim _____
- Não _____

Se respondeu sim refira qual o tipo:

- Situada no país _____
- Situada no estrangeiro _____
- Dependente do departamento de marketing _____

4.12- Destinos de Exportação (em %) (assinale com um x):

	< 20%	20%-50%	> 50%
União Europeia			
Resto da Europa			
Estados Unidos América			
África			
Outros			

4.13- Em que aspectos considera assentar o processo de internacionalização da sua empresa? (assinale com um x numa escala de prioridades 1,2,3...):

- Qualidade do produto _____
 - Qualidade do serviço _____
 - Imagem e marca _____
 - Baixo preço _____
 - Rede de distribuição eficiente _____
 - Design _____
 - Outras (quais) _____

5. INVESTIMENTOS E INOVAÇÃO

5.1- Em termos de investimentos quais as percentagens (rácios) afectadas a:

	1996	1997	1998
Investimentos em equipamento da área de produção Investimentos em equipamento tecnologicamente avançado ÷ Vendas			
Investimentos em equipamentos para melhorar áreas não directamente ligadas à produção Investimentos em meios informáticos ÷ Vendas			
Investimentos em Investigação e Desenvolvimento (I&D) Despesas em I&D ÷ Vendas			
Investimento em Formação Profissional Despesas em formação ÷ Vendas			

5.2- Em termos de inovação quais as acções, em curso ou em projecto direccionadas para as seguintes áreas:

A) Processo produtivo e produto

Objectivo:	Realizadas até 1999	Ainda em curso	Previstas para os próximos 2 anos
Desenvolvimento de novos produtos			
Desenvolvimento de novos processos			
Introdução de novos materiais			
Melhoria do design			
Integração com outras empresas ao nível da produção			
Melhoria da performance			

B) Mercados e âmbito de abordagem

Objectivo	Realizadas até 1999	Ainda em curso	Previstas para os próximos 2 anos
Penetração em novos mercados			
Integração em redes de comercialização no mercado interno			
Integração em redes de comercialização no mercado externo			
Criação de filiais para comercialização em mercados externos			
Criação de filiais para comercialização em mercados internos			

C) Investigação & Desenvolvimento

Objectivo	Realizadas até 1999	Ainda em curso	Previstas para os próximos 2 anos
Criação de um departamento de I&D			
Cooperação com outras empresas com vista ao fomento de relações de I&D			
Associação com organismos públicos para acções de I&D			
Acções de I&D encomendadas a empresas externas			

D) Informação e Meios Informáticos

Objectivo	Realizadas até 1999	Ainda em curso	Previstas para os próximos anos
Aquisição de informação a associações			
Aquisição de informação a empresas			
Criação de departamento de informação			
Utilização de correio electrónico-email			
Utilização de meios informáticos na gestão de stocks			
Utilização de meios informáticos na gestão da produção			

6. GESTÃO ESTRATÉGICA

6.1- A empresa possui filiais produtivas ou comerciais noutros países?

- Sim _____ - Não _____

- Se respondeu sim onde se localizam essas unidades? _____

6.2- Existe algum tipo de cooperação com outras empresas? (assinale com um x)

- Sim _____ Mercado Interno Mercado Externo

Acordos de produção _____

Acordos de comercialização _____

Acordos de I&D _____

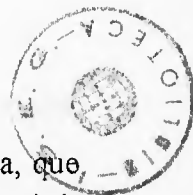
Acordos de tecnologia _____

- Não _____

6.3- A empresa considera provável a entrada em redes de cooperação?

- Sim _____ - Não _____

Se respondeu sim diga que tipo de cooperação considera provável desenvolver num futuro próximo _____



6.4- Se tivesse que tomar decisões rápidas relativamente ao futuro da sua empresa, que acções consideraria prioritárias com vista a formular uma estratégia competitiva (assinale apenas três resposta de acordo com a prioridade que lhes daria 1,2,3):

- Acções de marketing _____
- Acções de formação _____
- Melhoramento do processo produtivo _____
- Diversificação de produtos _____
- Diversificação de mercados _____
- Maior diferenciação de produtos _____
- Racionalização dos métodos de gestão _____
- Redesenhar da estrutura organizacional _____
- Deslocalização da produção _____
- Outros (quais) _____

6.5- Na sua perspectiva e face aos desenvolvimentos recentes no comércio internacional dos têxteis quais considera as maiores ameaças e oportunidades enfrentadas pelo sector têxtil e de vestuário português?

Ameaças	Oportunidades

6.6- Face ao contexto internacional como encara a possibilidade de uma parceria (tanto no plano interno como no internacional), criando infra-estruturas comuns de assistência técnica e tecnológica, central de compras/vendas, cooparticipação na produção ou subcontratação?:

Indispensável _____ Aceitação favorável mas não indispensável _____
Pouco favorável _____ Não aceitável _____

6.7- Como classifica a cooperação e apoio dos organismos públicos?

	Muito Boa	Boa	Regular	Insuficiente	Má
IAPMEI	_____	_____	_____	_____	_____
Universidades	_____	_____	_____	_____	_____
ICEP	_____	_____	_____	_____	_____

6.8- A sua empresa pertence a alguma associação sectorial?

- Sim _____ - Não _____

Caso afirmativo como classifica o papel desempenhado pela sua associação?

Muito Boa _____ Boa _____ Regular _____ Má _____

6.9- Na definição da estratégia da sua empresa indique numa escala de 1 (sem qualquer importância) a 5 (muito importante) a relevância dos seguintes factores:

- Grau de qualificação dos trabalhadores	1	2	3	4	5
- Preços competitivos	1	2	3	4	5
- Desenvolvimento de novos produtos	1	2	3	4	5
- Desenvolvimento de novos processos de fabrico	1	2	3	4	5
- Condições de obtenção de inputs	1	2	3	4	5
- Resposta rápida (quick response)	1	2	3	4	5
- Controlo dos canais de distribuição	1	2	3	4	5
- Capacidade tecnológica	1	2	3	4	5
- Imagem de marca	1	2	3	4	5
- Inovação em técnicas de marketing	1	2	3	4	5
- Qualidade/Design	1	2	3	4	5
- Flexibilidade da produção	1	2	3	4	5
- Possibilidade de cooperação com outras empresas	1	2	3	4	5
- Novos métodos de gestão	1	2	3	4	5



6.10- Como encara a preocupação da integração do ambiente na actividade da sua empresa, como factor de competitividade:

Muito relevante _____

Posição neutra _____

Pouco relevante _____

6.11- Considerando o sector dos têxteis e vestuário português, classifique, numa escala de 1 (sem qualquer importância) a 5 (muito importante) que factores considera críticos para o sucesso do negócio:

- Qualidade dos produtos	1	2	3	4	5
- Preço dos produtos	1	2	3	4	5
- Rede de distribuição	1	2	3	4	5
- Utilização de uma marca	1	2	3	4	5
- Prazos de entrega	1	2	3	4	5
- Inovação	1	2	3	4	5
- Novas Tecnologias	1	2	3	4	5

6.12- Dos acontecimentos da última década o que considera mais relevante para o desenvolvimento da actividade da sua empresa?

- Os acordos de Marraqueche _____
- O movimento de globalização _____
- O sistema de incentivos financeiros _____
- A emergência dos mercados de Leste _____
- Incentivos à cooperação internacional _____
- O processo de integração europeia _____
- O desmantelamento progressivo do AMF _____
- Outros (quais) _____

Resta ao autor agradecer a atenção e disponibilidade encontrada no preenchimento deste questionário, sem o qual, os resultados deste trabalho sairão, certamente empobrecidos.